Выберем лидерство



Выберем лидерство

Пособие
по проведению тренингов
для женщин-лидеров

Махназ Афхами
Энн Эйзенбарг
Налех Вазири

Консультанты:
Сухейр Аззоуни
Айша Имам
Амина Лемрини
Рабия Насири

Перевод на русский язык:
Женский Ресурсный Центр (Ташкент)

Редактор русского издания
Елена Гапова

Women's Learning Partnership for Rights,
Development, and Peace (WLP)
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel: 1-301-654-2774/Fax: 1-301-654-2775
Email: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

при сотрудничестве с

Association Démocratique
des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur les Orangers, Rue Mokla, Villa Nº 2
Rabat, Morocco
Tel: 212-37-737165/Fax: 212-37-260813
Email: adfm@mtds.com

BAOBAB for Women's Human Rights
232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630
Victoria Island, Lagos, Nigeria
Tel/Fax: 234-1-262-6267
Email: baobab@baobab.com.ng

Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Bldg., Radio Street, P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine via Israel
Tel: 970-2-298-7783
Fax: 970-2-296-4746
Email: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

ISBN 0-9710922-5-7

Design: Xanthus Design
Illustration: Avish Khebrehzadeh

Содержание

Выражение признательности

Мы хотим выразить признательность многочисленным организациям и активным приверженцам осуществления этого проекта. Благодарим фонд National Endowment for Democracy, The Shaler Adams Foundation, а также the Tides Foundation за поддержку нашей деятельности, направленной на развитие женского лидерства.

Мы благодарны тем женщинам-лидерам, чьи вдохновляющие истории стали частью этого пособия: своим опытом лидерства с нами поделились Зайна Анвар, Тайс Коррал, Айиша Имам, Айви Джосия, Асма Хадер и Сакена Якуби. Особую благодарность выражаем Ненси Флауэрс, которая отрецензировала рабочий вариант пособия и высказала множество замечаний и предложений.

Наша организация Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP) или «Женская образовательная коалиция за равные права, развитие и мир» начала этот проект 2 июня 2000 г. В тот день мы собрали группу экспертов, чтобы обсудить новые перспективы в области женского лидерства, а также поразмышлять о том, какими могут быть потребности и приоритеты его развития у различных сообществ в разных регионах мира. Благодарим наших спонсоров, чье содействие позволило организовать ту первую встречу: The General Board of Global Ministries of the United Methodist Church, The Global Fund for Women, the San Francisco Foundation, the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) и Фонд ООН по народонаселению (UNFPA). Во встрече участвовали: Алия Арасоли, Шива Балаги, Дженис Бродман, Сильвия Коэн, Таис Коррал, Надия Дэвис, Нэнси Флауэрс, Лиан Гроссман, Аиша Имам, Бушра Джабр, Мона Кайдби, Амина Лемрини, Вивиян Манэ, Прамада Менон, Джита Мисра, Торайя Обайд, Айо Обе, Аруна Рао, Наджат Рощди, Сьюзан Деллер Росс, Рахим Сабир и Сакена Якуби. Многие из вышеупомянутых экспертов являются консультантами Международного совета нашей организации (см. Приложение Д). Мы выражаем признательность за их вклад и поддержку на протяжении всех стадий проекта.

Мы также выражаем искреннюю благодарность Раки Гойял и Ханан Холосси за высказанные идеи и содействие на всех этапах подготовки рукописи. Мы признательны Морин Донаги и Меган Браун за помощь в организации встреч экспертов и Консультативного совета, а также за обеспечение коммуникации сотрудничающих сторон.

Предисловие

Кто мы

Данное пособие – плод сотрудничества Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP) и наших партнерских организаций: Association Democratique des Femmes du Maroc (ADFM) из Марокко, BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB) – из Нигерии и Women's Affairs Technical Committee (WATC) – из Палестины. В процессе сложной совместной работы на трех континентах сформировалось общее видение проблемы и задач женского лидерства, различные точки зрения оказались объединенными общими целями. Издание «Выберем лидерство: пособие по проведению тренингов для женщин-лидеров» – включает в себя идеи и наработки десятков женщин и мужчин: руководителей и членов неправительственных организаций, а также ученых, политических лидеров, юристов и практиков программ развития из 16 стран.

WLP начала свой проект в Нью-Йорке 2 июня 2000 г. В течение нескольких месяцев были подписаны официальные партнерские соглашения с ADFM, BAOBAB и WATC. Эти неправительственные организации привержены идее расширения возможностей женщин, их активного и лидирующего участия в жизни своих сообществ. Каждая организация тщательно рецензировала рукопись пособия на каждом этапе его создания, обогащая его новыми стратегиями, содержанием, высказывая замечания по структуре. Кроме того, каждый из партнеров высказывал замечания относительно эффективности предлагаемых методов, их актуальности и культурного соответствия.

Пособие *"Выберем лидерство"* является своего рода «шаблоном» или прототипом, который адаптируется к условиям семинаров в Марокко, Нигерии и Палестине. Их участницы – члены наших партнерских организаций, а также студентки, женщины-профессионалы, сотрудницы правительственных учреждений, учителя, политические активистки и др. Процесс адаптации пособия к нуждам каждой страны осуществляется координаторами проекта: Аминой Лемрини и Рабеа Насири из ADFM, Аишой Имам из BAOBAB и Сухейр Аззоуни – из WATC. Они руководят процессом адаптации на местах, оценивают актуальность и культурное соответствие материала, а также инициируют разработку дополнительного материала, актуального для местных условий. Окончательная версия пособия, ориентированного на определенную страну, представляет собой обучающий инструмент, адаптированный в языковом, идиоматическом и культурном плане с тем, чтобы женщины могли использовать его для укрепления своих лидерских стратегий.

WLP намеревается воспроизводить эту основанную на коллективном опыте модель и в других странах Южного полушария.

Об организациях-партнерах

Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP) или Женская образовательная коалиция за равные права, развитие и мир является международной неправительственной организацией, деятельность которой направлена на расширение возможностей женщин и девушек, живущих в Южном полушарии, и на изменение их ролей в семьях, общинах и обществе в целом. Для достижения своих целей WLP формирует партнерские связи с женскими организациями Южного полушария, разрабатывает программы и материалы для обучения лидерским навыкам и вовлекает самих женщин в процессы производства информации и знания. Для расширения участия женщин в созидании гражданского общества WLP разрабатывает культурно адаптированные мультимедийные материалы и CD-ромы, которые могут быть использованы на радио, телевидении, в видеофильмах и Интернете.

Association Democratique des Femmes du Maroc (ADFM) – Демократическая организация женщин Марокко, основанная в 1985 г., – это независимое объединение, цель которого – защищать и обеспечивать права человека для женщин и способствовать проведению политики и социальной практики равенства. Являясь одной из самых больших НПО в Марокко в сфере защиты прав женщин, ADFM создала устойчивую сеть взаимодействия с правительственными и общественными институтами в своем регионе и за его пределами. Деятельность ADFM, нацеленная на обеспечение прав женщин, включает правозащитные инициативы, меры, направленные на рост самосознания женщин, организацию кампаний по ликвидации безграмотности и предоставляет возможности обучения. В частности, ADFM создала женский лидерский центр, деятельность которого нацелена на расширение участия женщин на всех уровнях принятия решений.

BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB) – БАОБАБ за права человека для женщин - неправительственная некоммерческая организация, занимающаяся обеспеченим гражданских и юридических прав женщин в тех обществах, особенно мусульманских, где сильны религиозные законы, а также право обычая. BAOBAB работает как с профессиональными юристами, так и с людьми без юридического образования: работниками государственных учреждений, группами по правам человека, различными НПО и рядовыми гражданами. Обучающие программы этой организации прежде всего направлены на решение проблемы прав человека, особенно прав женщин. БАОБАБ финансирует тренинги по правам женщин и образовательные проекты, а также программы по расширению прав женщин и их влияния на социальную и государственную политику.

Women's Affairs Technical Committee (WATC) – Технический комитет по делам женщин – объединяет женщин из пяти политических партий Палестины, шести центров женских исследований, местных и международных организаций по правам человека и многих профессионалок. Основанный в 1982 г., WATC содействует искоренению дискриминации женщин и созданию прочного, демократического государства, соблюдающего права человека. В задачи WATC входит развитие у молодых женщин навыков лидерства, активизация политического участия женщин на всех уровнях и поддержка существующих правозащитных организаций. Для достижения этих целей WATC использует тренинги, партнерские связи, пропаганду, соответствующие кампании и образовательные программы в СМИ.

Введение
Посылки, цели, задачи и структура

Посылки

Основная идея и обучающие упражнения в данном учебном пособии базируются на следующих четырех посылках. ***Первая состоит в том, что в большинстве обществ мужчины занимают доминирующие позиции, а женщины – подчиненные.*** Это допущение неоднозначно, потому что такие понятия как доминирование, власть и лидерство имеют разные значения в различных культурах и сообществах. Даже внутри небольших групп отдельные люди могут по-разному оценивать некоторые человеческие качества или способы установления взаимоотношений. Например, разрешение конфликта между соседями при помощи кулачного аргумента одним может показаться проявлением слабости, в то время как другим этот метод может показаться убедительным проявлением силы.

Вторая посылка состоит в том, что не только женщины, но и все общество выиграет в политическом, экономическом и культурном отношении, если дисбаланс власти между мужчинами и женщинами будет ликвидирован. Исследователи таких разных дисциплин как антропология и международное развитие приходят к единому заключению: существует прямая каузальная зависимость между участием женщин в общественной жизни и усилением тех ценностей, типов взаимоотношений и поведенческих норм, которые предполагают социальное взаимодействие, основанное на принципах свободы, справедливости и терпимости. Достижение стабильного высокого уровня правосознания в развивающихся странах или менее развитых регионах развитых стран маловероятно без участия женщин. Вместе с тем, «инструменты» измерения, приумножения или разделения власти между мужчинами и женщинами обязательно должны быть своими собственными в каждом обществе, общине и даже семье. Нет единственного правильного пути для включения женщин во власть, как и нет единственного правильного пути для экономического или политического прогресса.

Третья посылка состоит в том, что позитивное лидерство – т.е. полезное как мужчинам, так и женщинам, бедным и богатым, имеющим власть и не обладающим ею – предполагает вовлеченность, участие и горизонтальнын связи. Такое представление о лидерстве основано на отрицании того, что определенные люди или группы людей изначально имеют право или власть принимать решения за других. Напротив, оно вбирает в себя идеи и наработки как можно большего для данной ситуации количества людей. Более того, лидерские навыки неотделимы от навыков общения, поскольку достоинства и продуктивность лидера зависят от качества его взаимоотношений с партнерами, сторонниками или последователями. Не существует трафаретного списка характеристик или качеств, которые определяют хорошего лидера во всех ситуациях, но предполагается,

что таковой будет принимать эффективные решения, иметь свое видение и уметь работать с другими людьми во имя достижения демократических и эгалитарных целей. Хороший лидер также осознает, что процесс достижения цели и используемые при этом средства так же важны, как и сами цели.

Четвертая посылка состоит в том, что лидерство, предполагающее вовлеченность, участие и горизонтальные связи, требует эффективного общения. Общение между гражданами и властью, между родителями и детьми, между коллегами – это все примеры лидерского взаимодействия. В век, когда информация является одним из самых ценных товаров и наивысшей властью обладают те, кто имеет возможность ее производить и распространять, женское лидерство в очень значительной степени связано с возможностью распространять информацию, идеи и взгляды как в отдельных сообществах, так и в мировом масштабе. Проблема общения, как и проблема лидерства, связана с тем, как мы общаемся друг с другом, сотрудничаем и принимаем решения. Более того, по мере возрастания роли технологий в процессах коммуникации, доступ женщин к коммуникационным технологиям, продуктивный контроль над ними и обладание ими будут оказывать все более благоприятное воздействие на развитие лидерского потенциала женщин.

Цели

Пособие “*Выберем лидерство*” является обучающим инструментом, «азбукой», которую можно использовать для тренингов по лидерству. В отличие от других лидерских пособий, которые обучают тому, “как” победить в политической кампании, научиться руководить фирмой или «успешно» одеваться, в данном пособии центром внимания являются стратегии коммуникации и пути «обретения силы». Каждый читатель или участница семинара могут сами определить и подобрать наилучшие тактики общения, умения слушать, достижения согласия, выработки социально значимой перспективы, и, таким образом, добиться установления партнерских взаимоотношений на работе, дома и в обществе.

Задачи

Работая над пособием, мы видели свою задачу в том, чтобы предложить обучающий инструмент, пригодный для использования в любом сообществе для расширения масштабов женского лидерского участия в различных сферах социального взаимодействия и принятия решений, что будет содействовать установлению справедливого и сбалансированного отношения как к мужчинам, так и женщинам во всем мире. Женское лидерство, так же как и женское участие в социальной жизни или обретение женщинами власти, не лишают мужчин лидерских или властных ролей. Истинное лидерство предоставляет каждому из нас больше возможностей выбора.

Структура

Следующая глава пособия – “Составные лидерства: лидерство как коммуникация и обучение” – определяет контекстуальные рамки пособия и в основном предназначена для тренеров. В ней освещаются основы нового типа лидерства, которое предполагает участие, горизонтальные связи, является демократическим и, самое главное, расширяет возможности женщин. Следующая глава – “Общение в рамках семинара: руководство для тренеров” – может использоваться не только при проведении тренингов, но и более широко, т.е. как ресурс для проведения любых встреч. Двенадцать занятий семинара по развитию лидерских навыков охватывают набор тем, начиная от стратегий усиления лидерского потенциала до вопросов создания и обеспечения эффективного функционирования различных структур посредством развития горизонтальных лидерских моделей.

Как нет единого набора качеств или характеристик, которые определяют лидера, так не выработано и единого подхода к методам передачи лидерских навыков. Пособие *«Выберем лидерство»*, помимо соответствующего содержания, предполагает, что сам процесс обучения строится так, чтобы расширить возможности как тренеров, так и участников. Представленные далее варианты занятий следует рассматривать как общие рекомендации, которые можно адаптировать к местным нуждам и культуре. Жизненные истории влиятельных людей или рассказы об успешных организациях являются только иллюстрацией, отправной точкой для дальнейших дискуссий, и их можно заменить другими, более значимыми и понятными для данной аудитории.

Семинарские занятия подразделены на три серии. Часть I озаглавлена “Развитие себя для лидерства”, и на первом занятии рассматриваются различные определения, традиционные и нетрадиционные характеристики лидерства. Второе занятие помогает читательнице или участнице семинара раскрыть собственные возможности в плане лидерства. Третье занятие разъясняет, что все лидеры начинают с какой-либо идеи или импульса, которые затем пытаются воплотить.

Часть II называется “Общение”. Четвертое занятие посвящено рассмотрению индивидуальных коммуникативных стратегий лидеров и участниц семинара. Пятое занятие сосредоточено на рассмотрении значения компромисса, умении договариваться и привлекать партнеров, придерживающихся разных точек зрения, для достижения конкретной цели. Шестое занятие позволит узнать, как можно расширить возможности соратников, благодаря чему деятельность лидера, став значимой лично для них, будет оказывать на них долговременное и масштабное воздействие.

Часть III носит название “Создание партнерства в обучении “, и седьмое занятие поможет понять, как участники организации и обычные граждане могут достигать совместного видения общественных проблем. На восьмом занятии «разрабатываются» планы организационного развития, а на девятом предлагаются способы привлечения к работе тех людей, чьи отдельные качества могут быть полезны для организации, а также методы стимулирования к приобретению необходимых навыков персонала, членов организации

и других людей, вовлеченных в ее работу. Десятое занятие посвящено стратегиям организационной мобилизации, начиная с артикуляции цели, подбора соответствующего персонала и эффективного использования ресурсов. На одиннадцатом занятии рассматриваются партнерские стратегии при проведении кампаний за расширение прав женщин, а на двенадцатом – исследуются различные организационные критерии успешного обучения.

Приложения к пособию помогут адаптировать занятия к конкрентным обстоятельствам. Варианты альтернативных занятий вместе с указанием, какие сессии они могут заменять, приводятся в Приложении А. В Приложении Б предлагается инструментарий, который опытные тренеры используют для оживления дискуссии. Тренеры могут проявлять значительную самостоятельность при создании обучающей ситуации, адаптации к обстановке, применении методов и стратегии, вплоть до отказа от тех, которые оказываются бесполезными или неактуальными. В Приложении Г содержится библиография изданий по лидерству, а в Приложении Д приведен список неправительственных организаций различных регионов мира, осуществляющих программы поддержки женского лидерства. В Приложении Е приводится список членов Международного консультационного совета (International Advisory Council; IAC), состоящего из экспертов по различным профессиональным, культурным и религиозным проблемам.

Составные лидерства: лидерство как коммуникация и обучение

Махназ Афхами

Эта книга о женщинах и лидерстве в эпоху информационной революции. Мы сосредоточили свое внимание на женщинах, потому что они: 1) составляют большинство населения мира; 2) в значительной степени исключены из социально значимых процессов и 3) должны играть гораздо более существенную роль в подобных процессах, если мы хотим, чтобы мир, в котором будем жить мы и наши дети, стал действительно лучше. Мы сосредоточили свое внимание на лидерстве, потому что, став лидерами, женщины могут оказывать влияние на продвижение к таким к идеалам, как свобода, равенство, справедливость, изобилие и мир для всех. Мы сосредоточили свое внимание также на информационных технологиях, потому что они являются той движущей силой, от которой зависит экономическое развитие, достижение социальной справедливости и личной свободы в XXI веке.

Женщины, информация и обретение возможностей

Доступ женщин к власти ограничен

За последние десятилетия женщины стали гораздо активнее участвовать в жизни своих стран, однако они все еще не получили той роли, которую должны играть в частной и общественной сферах. В развитых странах женщины занимают около 33% должностей в управленческой сфере, в Африке – 15%, а в Азиатском и тихоокеанском регионах 13%[1]. В Африке и Азии этот процент (хотя и невысокий сам по себе) удвоился за последние двадцать лет. Участие женщин в управлении экономикой на более высоких уровнях остается незначительным даже на Западе. В 2000 г. из тысячи самых крупных акционерных компаний женщины руководили только тремя[2]. Половое разделение труда существует везде в мире, при этом женщины непропорционально часто являются клерками, продавщицами и работницами сферы обслуживания, в то время как мужчины заняты на производстве и транспорте. Во всем мире женщины заняты на работе больше часов в неделю, чем мужчины, но их работа зачастую не оплачивается и даже не учитывается. Там, где женщины выполняют ту же работу, что и мужчины, они зарабатывают на 30–40% меньше. В системе ООН женщины занимают только 9% должностей высшего и 21% среднего руководящего уровня, но 48% должностей низшего уровня, не связанного с принятитем решений[3]. Правительства, как

---

[1] United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics*. New York: United Nations, p. 130.
[2] См.:"A Start-Up of Her Own", *US News & World Report*, May 15, 2000.
[3] United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics*. New York: United Nations, p. 167.

правило, проявляют весьма умеренный интерес к проблемам удовлетворения профессиональных потребностей женщин.

Гендерное неравенство не является результатом какого-то одного исторически значимого фактора, например культурных традиций, религии, экономического устройства или законодательства; скорее всего оно вызвано рядом причин. Многие женщины осознают сложность того общественного устройства, которое так несправедливо лишает их возможности реализовать свой жизненный потенциал, как осознают и то, что являются частью этого порядка. Многие понимают, что проблема состоит не в том, чтобы соревноваться с мужчинами, а в переосмыслении и изменении общественного порядка, в который в равной степени вовлечены и мужчины, и женщины. В XIX в. женщины будут оказывать все большее влияние на формирование новых представлений о достойной и гуманной жизни и участвовать в их осуществлении в мире, становящемся все более интегрированным и сложным. Как известно, в некоторых странах, например в Скандинавии, после выхода женщин на политическую арену[4] гендерные и общественные отношения в целом стали более справедливыми и равноправными. Чтобы играть свою роль надлежащим образом, женщины должны неуклонно активизировать свое участие в общественных делах. Женщины должны обрести силу.

Международное сообщество признает необходимость в расширении прав женщин

В настоящее время в международном сообществе сложилось мнение о необходимости расширения прав женщин. Это мнение, формально выраженное на IV Всемирной конференции ООН по положению женщин (Пекин, 1995), нашло отражение в положениях *Пекинской платформы действий*. Вот ее суть:

> «Платформа действий – это повестка дня по предоставлению женщинам бо́льших прав. Она нацелена на искоренение всех преград на пути к активному участию женщин во всех сферах общественной и частной жизни через полное и равное участие в принятии решений в экономической, общественной, культурной и политической сферах. Это означает, что принцип совместного доступа к власти и разделения ответственности должен быть установлен между женщинами и мужчинами дома, на рабочем месте и в более широких национальных и международных сообществах. Равенство мужчин и женщин – это вопрос прав человека и условие для достижения социальной справедливости, а также фундаментальная предпосылка для равенства, развития и мира. Новое партнерство, основанное на понятии равноправия мужчин и женщин, является условием устойчивого развития, в центре которого находится человек. Устойчивая и долгосрочная приверженность этим целям играет важную роль в достижении того, чтобы мужчины и женщины смогли работать ради себя, своих детей и общества в целом, чтобы решить сложные

[4] В 1995 году Кабинет министров Швеции стал первым кабинетом с одинаковым числом мужчин и женщин. Изменившаяся с тех пор политика в социальной сфере, отношении к окружающей среде и военным расходам отразили иное распределение сил.

задачи XXI века... Платформа действий настаивает на том, что у женщин есть общие проблемы, которые они могут решить, только работая вместе и в партнерстве с мужчинами стремясь к общей цели гендерного равенства во всем мире. Она уважает и оценивает все разнообразие ситуаций, касающихся условий жизни женщин, и признает, что конкретные группы женщин сталкиваются с конкретными препятствиями на пути к расширению своих возможностей»[5].

Информационные технологии определяют направленность мирового развития

Революция в сфере коммуникации меняет природу власти. Информация и знания стали основанием процессов развития, от них зависят как средства производства, так и производственные отношения. Современные коммуникации радикальным образом сократили расстояния и превратили всех нас в потенциальных соседей. Благодаря информационным технологиям международное общение стало таким же обычным, как и общение на местном уровне, что заставляет правительства и компании переориентироваться и приспосабливаться к требованиям глобальной конкуренции. Национальные государства находятся под прессом конфликта между необходимостью выдерживать конкуренцию на глобальном уровне и обеспечивать социальную справедливость внутри страны. Мы не можем пока сказать наверняка, что для человечества является преобладающим в новой мировой парадигме, обычно называемой глобализацией, перестроившей взаимосвязи людей и властные отношения – хорошее или плохое. Но мы уверены, что до тех пор, пока не возьмем под контроль развивающиеся технологии, употребив все свои знания и пойдя на взаимные уступки, наше будущее, светлое в принципе, может стать весьма мрачным. Овладев потенциалом, который дают новые информационные технологии, женщины в XXI в. получат новые возможности, и их следует готовить к использованию этого потенциала.

Информационные технологии сложны и могут таить опасности

Сложные и трудно поддающиеся управлению технологии, которые определяют развитие новой глобальной экономики, быстро распространяются, преоделевая любые границы. Они принимают все новые формы и создают принципиально новые ситуации, которые требуют адаптации к ним со стороны отдельных людей, сообществ и стран. Те, кто понимает их структуру и динамику, получат значительные преимущества по сравнению с теми, кто не знаком с новыми информационными технологиями и не пользуется ими, а потому окажется неконкурентноспособным. Новые технологии, безразличные к страданиям людей, не будут служить удовлетворению их потребностей до тех пор, пока мы не поставим их на службу себе. Так как информационные технологии дают власть, они не благоволят слабым, и мы не можем преодолеть отрицательных последствия их бесконтрольного распространения ропотом или мольбами. Для того, чтобы заставить их

---

[5] "Отчет о IV Всемирной конференции по положению женщин". Обязательства к новому тысячелетию: Пекинская декларация и Платформа действий (Пекин, 4–15 сентября 1995). Santa Rosa, California: Free Hand Books, 1996, pp. 7–8.

служить себе, необходимо овладеть способами и средствами их использования. В наибольшей степени это проблема образования, однако для ее эффективного решения надо подойти к ней политически, т. е. избрать такой тип лидерства, который поможет достичь согласия в обществе, а также научиться принимать согласованные решения.

Информационные технологии создают возможности для улучшения жизни

Информационные технологии могут помочь нам в обретении знаний, нового лидерского воздействия и согласия, необходимых для достижения уровня той жизни, о которой мы мечтаем. Их распространение во все уголки мира для поддержки глобальной или государственной политики, помощи отдельным людям и целым сообществам и превращение их в участников процессов принятия решений, от которые зависит их жизнь, может быть не очень дорогим. Конец XX в. оказался периодом феноменальных достижений в науке и технологиях, а в XXI жизнь человечества может измениться кардинальным образом. С помощью науки были искоренены многие смертельные заболевания, увеличена продолжительность жизнь, изменен характер труда и стало возможным обеспечение достойной жизни для всех. Мы научились быстро и недорого создавать, накапливать и передавать информацию и знания по всему миру. Мы можем решать фундаментальные проблемы, которые в прошлом являлись барьерами на пути развития из-за отсутствия возможностей своевременной коммуникации и взаимодействия.

Необходимо преодолеть “цифровую” преграду

Тем не менее мы оказались перед информационной, или «цифровой», преградой, образовавшейся из-за неравного доступа к информации и знаниям, неравных возможностей использования технологий на благо развития, но также и из-за отсутствия гендерного равенства. В Соединенных Штатах компьютеров больше, чем во всех остальных странах мира вместе взятых[6]. Везде в мире, но особенно в развивающихся странах, женщины обладают меньшими возможностями доступа к современным технологиям, чем мужчины. Необходимо обеспечить этот доступ не только в бедных странах, но и повсюду в мире тем группам населения, социальное положение которых наиболее неблагоприятно, т. е. главным образом женщинам и девочкам. Следует убедить в преимуществах использования сети Интернет всех людей планеты Земля. Это означает не только обеспечение их компьютерами и обучение пользования ими, но и создание таких материалов, которые были бы адаптированы в культурном и языковом отношении и обладали значимостью для местных сообществ. Люди, пока отброшенные на обочину социальной жизни, должны стать не только потребителями информации, созданной другими, но и сами превратиться в творцов знания для себя и других. Мы все станем богаче, если воспользуемся разнообразием человеческого опыта и всеобщей мудростью человечества. Если удастся решить проблему всеобщей вовлеченности, мир преобразуется, в нем люди будут обладать чувством

[6] См.: United nations Development Program (UNDP). Human Development Report 1999. New York: Oxford, 1999. P. 62.

собственного достоинства, процветать, пользоваться достижениями равенства и справедливости. Если же не удастся ответить на этот вызов, нас ждет весьма неблагополучное будущее.

Лидерство и обучение

Большинство из нас живет в условиях иерархически организованных обществ и соответствующих им структур власти. Властные отношения могут осуществляться в семье, общине, на политической арене или в экономике. Властные иерархии создают культуру повиновения и подпитываются ею; власть одновременно порождает и камуфлирует их. Ее роль состоит в легитимации отношений подчинения посредством обеспечения согласия с существующим порядком. При отсутствии власти члены сообщества превращаются либо в потенциальных “агрессоров”, либо в жертв. Безусловно, это не тот порядок, к которому мы стремимся в идеале. Нам хотелось бы создать такое общество, где мужчины и женщины взаимодействуют друг с другом не как объекты власти и подчинения, а как равноправные участники процесса общения, ищущие друг в друге поддержки и понимания. Но чтобы продвигаться вперед по пути к созданию познающего сообщества, приходится начинать оттуда, где мы находимся.

У большинства из нас термин “лидерство” ассоциируется с энергией, решительностью и силой, используемыми для достижения какой-нибудь цели. Лидером является тот, кому удается заставить других выполнять его волю. При таком понимании этого термина лидерами являются те, кто находится у власти. Но известно, что многие обладающие властью люди, например, отцы, руководители, землевладельцы и профессионалы, не являются лидерами. С другой стороны, многие из нас встречались с людьми, которые не обладают формальными рычагами власти, но мы считаем их лидерами, потому что они влияют на обстоятельства вокруг них. В таком случае является ли лидерство сугубо личным качеством; т.е., свойством, которое есть у одних, но которого нет у других?

Что не является лидерством

Лидерство можно рассматривать с различных точек зрения, например, попытаться выяснить, что к нему не относится. Начнем с очевидного. Многие согласятся с тем, что лидерство и использование силы – это не одно и то же. Людей можно заставить что-либо делать путем угрозы наказания или лишения чего-нибудь. Отец грозится наказать сына, если тот получил плохую оценку или не выполнил работу по дому. Начальник может пригрозить лишить сотрудницу премии, если та не станет более внимательной в работе. Очевидно, такие действия представляют собой всего лишь негативные реакции на некоторые обстоятельства: если бы это было действительное лидерство, не пришлось бы прибегать к угрозам. Отцу не потребуется наказывать сына, а начальнику – подчиненную, если понимание будет достигнуто посредством эффективного общения.

Из этих примеров ясно, что лидерство не сводится к обладанию властью, будь то власть в юридическом смысле, как родительская власть над чадом, или в традиционном виде – власть начальника в иерархически построенной организации. Отец может потребовать от сына что-либо сделать, и сын может выполнить это требование, поскольку считает, что у отца есть такое право. Подчиненные обычно исполняют указания начальника, пока его требования находятся в рамках его полномочий. В таких случаях мы обычно говорим о проявлении законной власти. Ее преимущества заключаются в том, что она не требует применения силы, однако формальная власть также не является лидерством.

Из повседневного опыта нам известно, что бывают люди, которые вызывают у окружающих уважение и желание следовать за ними. Они достигают этого благодаря харизме, но и она не тождественна лидерству. Харизма – это внутреннее качество, которым обладают немногие. Лидерство прежде всего – свойство общения, потенциально имеющееся у каждого. Многие люди, не обладавшие харизмой, тем не менее, были великими лидерами. В таком случае лидерство – это не сила, не традиционная юридическая или харизматическая власть, хотя все они могут использоваться при осуществлении лидерства. Люди, находящиеся у власти, могут быть и не быть лидерами, поэтому ситуации осуществления лидерства должны принципиально отличаться от тех, где основным побуждением к действию является приказ или команда.

Лидерство и общение

Быть лидером - значит постоянно общаться. Лидерство возникает в ситуации, где участвуют не менее двух человек, каким-либо образом взаимосвязанных. Быть лидером в одиночестве невозможно. Таким образом, лидерство является формой общения, и возможность его осуществления во многом зависит от того, как оно протекает. В иерархической организации система общения построена в основном вертикально. Так и в ситуации лидерства. Начальник ставит задачу и показывает, как ее решать, а подчиненные выполняют задание и докладывает о результатах. Система на первый взгляд кажется эффективной, но по существу таковой не является, потому что построена на принудительных связях, стесняющих свободу участников.

Общение в процессе обучения происходит по иной модели. Оно не вертикально, а горизонтально и всегда двусторонне. Оно исключает иерархию и не имеет ничего общего с силой или властью. Оно всегда является диалогом, где все участвуют и все учатся. Характер лидерства в данной системе соответствует характеру общения. Каждый человек выступает здесь одновременно и потенциальным лидером, и последователем или, скорее, каждый становится лидером наравне с другими, пытающимися разрешить проблему путем достижения взаимопонимания, поиска вариантов и альтернатив. Каждый работает на разделяемое всеми видение проблемы и представления о жизни.

Эта концепция лидерства может показаться несколько эксцентричной по форме, хотя по содержанию таковой не является. Традиционному взгляду она

также может представляться утопической, поскольку мы привыкли к иерархической системе общения дома, в школе, на работе, в церкви. Мы так воспитаны и должны приложить немало усилий, чтобы вырваться из оков старых привычек, но как только нам удастся поверить в то, что можно учиться друг у друга и принимать совместные решения, мы сделаем огромный шаг по пути эффективного взаимодействия ради создания лучшего будущего.

Лидерство в образовательных сообществах

Лидерство – это процесс осуществления влияния. Оно сродни движению в определенном направлении. Чтобы двигаться, надо имеет цель, представление о ней. Так, лидерство – это развитие видения, представления о цели. Это нечто больше, чем постановка цели, так как включает представление об идеальном, о том, что получится, если мы исполним свое дело хорошо. Поэтому лидерство не может быть бесцельным: оно должно иметь направление, или оно – не лидерство. Но как же нам быть с определением цели, установлением направления, началом и определением критериев оценки успеха? Должен ли процесс развиваться по модели пирамиды?

Поскольку мы начинаем разговор с социальных условий, соответствующих вертикальному лидерству, необходимо рассмотреть и те идеи, которые могут помочь нам при интерпретации лидерства в ситуации познания.

Организация образовательных сообществ

Поскольку горизонтальное лидерство основано на том, что мы что-то друг у друга берем и что-то отдаем, нельзя устанавливать цель, не достигнув совместного ее видения и понимания. Цели и средства могут меняться, но никакая цель не может оправдать применения любых средств для ее достижения. Это не означает, что участники готовы отказаться от своих точек зрения или считают какие-нибудь цели не стоящими усилий. Скорее они рассматривают этот вопрос в перспективе, значительно отличающейся от иерархической модели. Организация лидерства в ситуации познания / обучения может включать следующие компоненты:

Организационная гибкость обучения означает изменчивость его процесса по мере надобности. Лидерство проявляется при взаимодействии организации (в данном случае семинара как ее структуры) и процесса учения: организация становится субъектом учения, а процесс учения – организованным. Обучение при такой постановке дела – это не только трансформация мыслей и поведения, но также и постоянное изменение взаимоотношений членов группы. В ситуации познания организация – это не ряд учреждений, соотношение структур власти которых изображается диаграммами, а реальное упорядоченное взаимодействие живых людей.

Рассредоточение власти. Для того чтобы организация стала учением, а учение организованным, необходимо научиться рационально рассредоточивать власть. Избавление от давления централизованной власти не приводит к наступлению хаоса. Оно, скорее, убеждает в том, что порядок достигается

взаимодействием людей, чьи точки зрения, личные качества и навыки способствуют установлению диалога и достижению взаимопонимания участниц.

Взаимное уважение. Лидерство в в образовательных организациях зависит от способности участниц общаться и уважать друг друга как равноценных партнеров. Горизонтальное лидерство ставит во главу угла общениие, предполагающее уважение мнения другого, если оно отличается от твоего.

Добровольное согласие. Руководство в образовательной структуре не отменяется. Оно сохраняется и играет важную роль в достижении общего видения, однако основывается на добровольном согласии, а не наборе правил или угрозе применения силы. Руководство осуществляется посредством диалога, а не издания приказов.

Системное мышление. В образовательной организации части связаны не только между собой, но и с общим целым, что способствует развитию системного мышления. Участники знают, что их действия обретают значимость только как часть единого целого. Осознание себя частью системы придает диалогу стратегическое измерение, благодаря чему осуществляется связь между целями и ресурсами в контексте динамики времени и пространства.

Образовательные ситуации могут быть созданы в различных средах, включая формальные организации, но лидеры, закрепившиеся в формальных структурах, все равно опираются на описанные выше коммуникативные навыки. Самое главное – научиться совмещать формальные взаимоотношения с процессами, которые содействуют возникновению познающего сообщества.

Этика лидерства в образовательных сообществах

Как мы уже отмечали, лидерство – это не осуществление принуждения, властного воздействия в приказном порядке. Скорее, это способ взаимодействия с другими. Чтобы быть лидером в обучении, необходимо определить соответствующие этому рамки, содержащие перечисленные выше компоненты. Хотя определение таких рамок предполагает, что какие-то отношения, качества и намерения уже имеются и будут помогать процессу, однако на самом деле всем этим отношениям и качествам еще предстоит научиться. Они являются частью процесса обучения как лидерства и, наоборот, лидерства как обучения. Этот процесс и его последствия приводят к тому, что называется “этикой лидерства” в образовательном сообществе.

Начнем с обычного наблюдения. Бытует нелестное мнение о людях: будто они от природы ленивы и не будут работать и добиваться значимых результатов, пока их не заставят. Известно и противоположное мнение: люди по природе творцы и любят работать. Для этого просто необходимо создать благоприятную творческую ситуацию. Эти полярные мнения представляют собой два взгляда на мир. Мировоззрение первого типа – основа командных структур внутри иерархического порядка. Второе же более подходит для среды, которая побуждает к диалогу и общению. Ясно, что если мы хотим культивировать этику лидерства, наша ситуация обучения должна востребовать личностные качества, которые дают жизнь второму мировоззрению. Как это сделать? Какие компоненты этики лидерства нам нужны?

Отношение к другим. В жизни чрезвычайно важно то, как мы относимся к другим. Мы должны научиться видеть их целостными, значимыми, живыми людьми, стремящимися жить в соответствии с идеями добра. Мы должны стараться поверить, что они хотят стать лучше и работать не ради вознаграждений или славы, а прежде всего ради того, чтобы убедиться, что их работа нужна людям. Более всего прочего они хотят, чтобы их видели целостными состоявшимися личностями. Наше отношение к другим может не соответствовать тому, каковы те или иные люди на самом деле, но оно определяет нас самих: кто мы и кем хотим стать. Мы должны постоянно делать усилия и пытаться «превзойти себя», пытаться стать скромными, открытыми и гибкими, чтобы быть способными воспринимать различные мнения.

Приверженность некторым ценностям. Мы должны усвоить истинные ценности и оставаться верными им. Под истинными ценностями мы понимаем такие, которые позволяют нам сотрудничать во имя улучшения мира. Приверженность этим идеалам позволит сделать наши совместные усилия осмысленными, соотнеся их непосредственные результаты с более масштабными общими целями. Это дает нам возможность путем сотрудничества выйти за рамки сугубо личных интересов.

Внимательность к потребностям других. Этика лидерства в образовательном сообществе требует не только того, чтобы мы сотрудничали ради других, но, что более важно – чтобы у нас было такое желание. Иногда это определяют термином "служение-лидерство"[7]. Но одного желания служить недостаточно. Мы должны научиться быть чувствительными к нуждам других людей, выработать способности сопереживать, научиться ставить себя на место других и видеть мир их глазами. Для этого необходимо преодолевать предубеждения и даже антипатию, стараться не допускать резких суждений, научиться не навязывать свои идеи другим, контролировать гнев, видеть в других положительные качества, признавать их достижения, прощать недостатки, учитывая, что все мы различны.

Измерение достижений в терминах развития человеческого потенциала. Этика лидерства придает особое значение достижениям, однако при этом мы исходим из представления, что работа сделана хорошо, если удалось умножить возможности людей. Мы измеряем достигнутое в терминах «добавленной стоимости» к человеческому потенциалу, делаем особый акцент на взаимном доверии и считаем, что для повышения продуктивности более всего необходимы искренность и энтузиазм сотрудников.

Терпение и настойчивость. Без терпения невозможно ни самому учиться, ни других учить, поэтому на пути к лидерству в ситуации образования необходимо научиться преодолевать трудности и невзгоды. Смелость, терпение, преданность цели и непоколебимость – вот некоторые свойства, необходимые для лидерства.

---

[7] См.: Larry C. Spears, ed. Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership. New York: John Wiley, 1998.

Работа в команде. Этика лидерства в образовании требует, чтобы мы работали, общались и росли как единая команда. Работа в команде – это основа познающей организации. Групповая работа включает уважение к другим, признание различий и великодушие в личных отношениях, умение разрешать конфликты, объединять людей при принятии и исполнении решений, а также создавать команды. Но коллективная работа подразумевает и нечто большее, потому что только являясь частью команды, мы получаем истинное представление о лидерстве.

Обучение в команде. Образовательная функция командной работы в ситуации обучения состоит в том, чтобы помочь участницам выработать такие ментальные схемы, которые помогают достигать общего видения цели. Ментальные схемы – это “образы, представления и сюжеты, хранимые в нашем сознании, с помощью которых мы понимем самих себя, других людей, институциональное устройство и все остальные аспекты жизни» [8]. Это призмы, свозь которые мы смотрим на мир. Они составляют основу нашего мировоззрения, объединяя факты, ценности и предпочтения. Поскольку все мы сформировались в культурах, которые были исторически иерархическими, ментальные схемы большинства из нас плохо совместимы с ключевыми установками организаций образования. Значит, нам надо совершенствовать и, когда необходимо, преобразовывать эти модели. Однако изменять внутренние схемы не легко, потому что они отображают глубинный уровень нашей психики и не всегда поддаются сознательному анализу и деконструкции. Хорошая командная работа должна помочь нам извлечь их из подсознания с тем, чтобы их можно было проанализировать и, если необходимо, реконструировать. Коллективное познание включает такой тип диалога, который обеспечивает «синергию»: координацию усилий, единство и чувство общности, которые делают целое больше суммы его отдельных частей. Синергия, конечно, не означает, что все должны со всем соглашаться, но если члены группы научились ценить и уважать друг друга, то вклад каждого приведет к такому общему результату, который все оценят как собственное достижение.

Основа лидерства в образовательных сообществах

Сказанное выше может стать «рамочной конструкцией» для развития лидерства в ситуации обучения. Лидерство как обучение *является гендерно чувствительным*. В идеальных условиях мужчины и женщины становятся партнерами в определении таких целей, которые окажутся полезными для всех при их достижении. Назначение этого пособия состоит в том, чтобы продемонстрировать возможности реального партнерства, если мы на самом деле хотим выработать социальную, экономическую и политическую основу для обеспечения всеобщей динамичной и полноценной жизни. Пособие также должно убедить в том, что если концепция сформулирована конструктивно, лидером может стать почти каждый. Поэтому хотя внимание текста

---

[8] Peter M.Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a learning Organization*. New Yorkк: Currency Doubleday, 1994. P. 235. Для получения более полного обсуждения см.: Warren Bennis and Joan Goldsmith. *Synchronicity: the Inner Path of Leadership*. San Fransisco: Barrett-Koehler, 1998, а также: Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader. Cambridge: Perseus, 1997.

сосредоточено на женщинах, он также будет полезным и для мужчин; более того, полезнее всего, если мужчины также будут участвоватьв формулировании и формировании концепции.

Лидерство основывается на коммуникации. Как правило, люди говорят друг с другом о том, что кажется им важным. Такое общение содержательно. Каждому есть что сказать, и этот вклад создает предпосылки лидерского участия. Еще одна задача пособия – показать, как превратить аморфное собрание людей в коммуникативное сообщество, объединив его осознанием общего смысла. Этот процесс является одним из параметров лидерства.

Лидерство является целенаправленным. Основная функция коммуникативного сообщества сводится к определению и выработке цели, а это означает вовлечение всех в процесс познания. В то же время это предполагает и вовлечение в осуществление власти. Форма, которую принимает процесс определения цели, может многое сказать о политическом облике организации: является ли она демократической или авторитарной, эгалитарной или элитной. В данной книге сделана попытка разграничить два процесса определения цели.

Демократическое и эгалитарное. В коммуникативном сообществе участники уважают и ценят индивидуальность друг друга. Процесс развертывания взаимного уважительного отношения в процессе выработки общих целей также определяет природу и качество лидерства. Наше пособие должно помочь в выборе демократических и эгалитарных способов определения целей даже в тех случаях, когда определенные культуры имеют тенденцию движения в сторону элитарной власти и авторитаризма.

Лидерство учитывает характер средств достижения цели. “Цель не оправдывает средства” – это хорошо известный в мире этический принцип. Он предполагает, что высоконравственные люди не используют аморальных средств для достижения своих целей, независимо от важности и актуальности последних. С другой стороны, имеется тесная взаимосвязь между целью и средствами: невозможно выработать реалистичные цели без полного и честного учета всех человеческих и материальных ресурсов, фактически или потенциально необходимых для их достижения. Без учета этого мы можем избрать для себя нереальные цели.

Лидерство лучше всего реализуется в “образовательном сообществе”. Мы не пытаемся дать точное определение “образовательного сообщества” в этом пособии, но вообще говоря, это рамочная конструкция для развития “лидерства как познания”, и оно имеет как минимум описанные выше характеристики. Способ их формирования большей частью зависит от культуры общества.

Основная задача данного пособия – помочь учащимся внимательно и творчески рассмотреть феномен лидерства как обучения и попытаться выявить возможности, которые эта концепция предоставляет женщинам. Концепция познающего лидерства – составной элемент всех занятий пособия.

Общение в рамках семинара: руководство для тренеров

Это руководство должно помочь вам – тренерам и координаторам – лучше понять цели занятий, а также достичь ваших собственных целей при проведении дискуссий и выполнении упражнений. Ваша задача – направлять процесс обучения на каждом занятии. В отличие от традиционного преподавателя или тренера вы не должны приводить группу к конкретному заключению или выводу. Вам скорее предстоит создать для участников некоторое пространство, в котором и они, и вы, сможете учиться на идеях друг друга, спорить и совместными усилиями достигать согласия. Такое пространство можно создать в результате продуманной подготовки помещения и учебных материалов, а также применения такой тренерской тактики, которая поощряет взаимное уважение, содержательное обсуждение и дух сотрудничества.

Цели обучения

Лидерство, предусматривающее вовлеченность и горизонтальные связи, покоится на определенных лидерских стратегиях, наиболее важными из которых являются: общение, умение слушать, достижение согласия, создание общего видения и разработка партнерских связей при обучении. Эти стратегии определяют структуру занятий семинара, и на различных его этапах вы можете обсудить их более подробно.

Общение. Лидерство всегда начинается с эффективного общения. Лидеры должны уметь успешно доносить свои идеи и цели до других; хорошие лидеры умеют видеть, выслушивать и открыто выражать свои мысли и непринужденно общаться. Поэтому все занятия семинара тренируют улучшение навыков общения: на первых занятиях это личное общение, а завершающие сессии посвящены общению в группах и между различными организациями.

Умение слушать. Узнавая цели и перспективы, интересующие других людей, лидеры становятся сильнее. Умение слушать не означает просто выслушивание того, что говорит начальник, коллега или конкурент, но предполагает обдумывание и уважительное отношению к их предложениям и мнению. Эффективная слушательница, как и эффективный лидер – это человек, который учится на том, что слышит.

Достижение согласия. Достижение согласия является важной частью процесса принятия решений. Посредством диалога члены групп, команд или больших организаций приходят к совместному пониманию вопросов, а решения принимаются на основе общего понимания существующих вариантов и реальных возможностей. Там, где различия в точках зрения остаются, коллективные действия не предпринимаются. Хотя иногда процесс достиже-

ния согласия может быть длительным и болезненным, он приводит к принятию таких решений, которые одобряют и поддерживают все.

Достижение общего видения. Общее видение полезно как маленьким группам, так и большим институтам. Создание диалога, достижение согласия и общего видения способствуют выработке общих ключевых ценностей и принципов, если в их формировании принимали участие все. Общее видение – это адаптивный и гибкий подход к уточнению целей, которые принимаются в зависимости от состава группы и времени. Когда группа достигает общего видения, каждая ее участница действует в тех рамках, в пределах которых она обладает правами и ответственностью.

Укрепление партнерства в целях обучения. Результаты партнерских отношений зависят от воплощения образа мыслей в деятельности участников. Организация, члены которой четко выполняют указания, не является обучающим партнерством, если участники не задаются вопросом о значимости своей деятельности, возможностях ее совершенствования или не делятся друг с другом обретенными знаниями. Осуществление обучающего, познавательного партнерства – это такой способ развития организации, при котором процесс коллективного обучения обязательно включает саморефлексию, самопознание и самокритику, как в отношении всей группы, так и отдельных ее членов. Таким образом, партнерство при обучении включает критическую оценку, переосмысление всего процесса, а также получение новых знаний. Партнерство в целях обучения способствует созданию динамичной и высокопродуктивной деловой атмосферы, где каждая участница группы получает знания, одновременно приобретая навыки расширения как собственных возможностей, так и возможностей своих партнеров[9].

Роль тренера или модератора

Умелый тренер (модератор) слушает и учится вместе с участницами семинара. Ваша роль состоит в том, чтобы организовать встречу и настроить участников на выполнение упражнений семинара. Вам не обязательно быть экспертом по вопросам лидерства или иметь готовые ответы на все вопросы. При успешном проведении дискуссии все участницы семинара внесут свою лепту в нахождение решения.

Управление процессом обсуждения. Иногда беседу надо направить в новое русло при помощи вдумчивых вопросов, и ваша задача – не предвосхищать итог разговора, а влиять на ход и направленность дискуссии, помня при этом, что не может быть самых правильных или самых авторитетных мнений. Таким образом все участницы внесут свой вклад в процесс обучения или обмен мнениями. Хороший тренер создает благоприятную, доверительную атмосферу, в которой каждая участница не опасается высказать собственное мнение и оказаться потом объектом осуждения или нападок. Надо избавить участниц от чувства неловкости, если они аргументированно и уважительно

[9] Более полное обсуждение проблемы см.: Peter M. Senge, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.*

высказывают несогласие с другими. Не стоит волноваться, если иногда возникают длительные паузы между комментариями. Это время необходимо участницам для того, чтобы собраться с мыслями, прежде чем высказать собственное мнение.

Стимулирование дискусии. Все разделы пособия содержат вопросы для стимулирования дискуссии и прений. Они приведены только в качестве возможных ориентиров при изучении группой разнообразных тем лидерства, и вы можете позволять участницам свободно отклоняться от них, уходить в сторону, если вся группа вовлечена в значимое обсуждение. Более того, вы можете организовывать выполнение упражнений или рассмотрение проблем по-другому (возможные варианты приведены в приложении А). Если вы увидели, что отдельные участницы стесняются высказываться, вы всегда можете высказать свою точку зрения и попросить их прокомментировать сказанное вами. Опытный тренер чувствителен к потребностям отдельных участников и всей группы, проявляет такт, выражает поддержку и разделяет ответственность за обучение.

Соблюдение повестки дня. Иногда наилучший способ управления обсуждением означает соблюдение регламента и программы занятия. Размеры группы могут быть различны, но всегда полезно напоминать участницам о том, что комментарии должны быть краткими, чтобы не позволять одной из них или нескольким монополизировать беседу. Это особенно важно при проведении тех упражнений, которые предполагают высказывание точки зрения или рассказ каждой участницы. Наиболее дипломатичный способ в этом случае – направлять свои предложения и инструкции всей группе, а не кому-либо одному. Можно также призывать участниц прислушиваться к тому, что говорят другие, и делать свои замечания в зависимости от сказанного ими.

Совместная ответственность. Вы отвечаете за то, чтобы успешно закончить каждое занятие, но вам не обязательно контролировать каждое упражнение или обсуждение. Совместная ответственность может и должна быть составной частью занятия. Самая простая мера – призвать к тому, чтобы кто-нибудь из участниц вел записи для всей группы (например, на доске), читал вслух задания или примеры или помогал вести дискуссию. Чтобы участницы чувствовали себя увереннее, можно предупредить, что не стоит волноваться из-за ошибок в правописании при ведении записей или в произношении – при чтении.

Вовлечение в дискуссию. Принимать или не принимать участие в дискуссиях – ваше дело, однако помните, что поскольку вы являетесь организатором каждого занятия и в некоторой степени, “контролером”, ваше мнение и предложения обладают особым весом. Поэтому важно, чтобы вы ограничили свои вторжения в разговор, и когда выражаете свое мнение, не забывайте указать, что оно является лишь вашей, а не единственной точкой зрения[10].

---

[10] Подробный перечень того, чем является и чем не является тренерская работа, дает *“In Own Words”* / By Nancy Flowers. Bethesda: Sisterhood is Global Institute, 1999.

Работа с удовольствием: Помните, что вы участвуете в работе семинара для того, чтобы получить и знания и удовольствие! Приятной вам работы!

Роль участниц

Участницы приходят на семинар по ряду причин и с большим багажом собственных представлений и ожиданий относительно происходящего. Независимо от уровня практической или профессиональной подготовки роль участниц заключается в том, чтобы быть и учащимися, и учителями, учиться и делиться опытом. Занятия успешнее всего тогда, когда все внимательно слушают, задают вопросы и оспаривают выдвигаемые предположения. Они несут ответственность за свой вклад в обсуждение, за работу в парах или небольших группах, а также оценку процесса и работы сессий. Каждая участница семинара, внеся вклад в создание доброжелательной и уважительной атмосферы семинара, получит от этого удовлетворение и пользу.

Организация занятий

На занятия тренер, естественно, должен приходить основательно подготовленным. Нужно заранее просмотреть весь материал, чтобы убедиться в том, что вы понимаете цели всего пособия, каждого занятия и свои собственные. Определите, какие именно материалы и в каком количестве вам понадобятся. Занятия могут проходить в офисе, в помещении общественной организации, на частной квартире или в любом другом месте, где вам не будут мешать, и где участницы будут чувствовать себя свободно.

Можно попросить участниц запастись собственными ручками и бумагой или же вы сами можете их приготовить. В зависимости от помещения можно использовать мел или маркеры. Вам понадобятся также большие листы бумаги, скотч или кнопки, чтобы можно было прикрепить их к стене. Учебная доска, лекционный плакат с рейкой или листы бумаги нужны для того, чтобы делать записи перед слушателями, а потом пользоваться ими на протяжении всего занятия. Важно записывать основные моменты дискуссии, поскольку их можно применять в будущей работе и ссылаться на высказанные участниками идеи и мнения.

При выполнении некоторых упражнений группу необходимо разделить на несколько команд. Если книг на всех не хватит, можно сделать ксерокопии для каждой команды. Можно также написать крупным шрифтом на большом листе бумаги инструкции и прикрепить этот лист к стене так, чтобы было видно всем.

Каждое занятие длится примерно 2,5–3 часа, поэтому надо позаботиться о напитках и о чем-либо съестном, чтобы участницы чувствовали себя более комфортабельно. Можно также предложить участницам самим заняться этим вопросом – выбирайте сами наиболее приемлемый вариант. Если вы не уверены в предпочтениях участниц, выясните эти вопросы на первом же

занятии. Очень важно планировать предварительно, чтобы знать заранее, что вам может понадобиться впоследствии.

Что вам может понадобиться

- Ручки или карандаши
- Бумага
- Большие листы бумаги для записи ключевых моментов
- Лента или кнопки
- Лекционный плакат с рейкой
- Цветные маркеры
- Мел
- Копии заданий
- Часы с четким циферблатом и стрелками
- Напитки и закуска на перерыв
- Чашки, тарелки и салфетки, возможно и другие столовые приборы (ложки, вилки, ножи)

Первое занятие семинара

По прибытии на место

На первое занятие следует прибыть заранее, чтобы убедиться, что аудитория находится в надлежащем состоянии. Проверьте, достаточны ли освещенность, обогрев и/или вентиляция, удобство размещения учебной мебели. Расположение полукругом является наилучшим для организации дискуссии. Оно позволяет каждому видеть всех остальных и быть самому увиденным и услышанным.

Прибытие участниц

Радушно поприветствуйте прибывших участниц. Это особенно важно, если они не знакомы друг с другом. Если они вас еще не знают, следует представиться и объяснить, что вы являетесь координатором семинара. Предложите участницам перекусить, если есть закуска, и, выбрав себе место среди участниц, предложите им представиться.

Представление: После прибытия всех участниц желательно предложить им представиться по всей форме. Если же участницы знакомы, вы можете попросить их вместо представления кратко изложить причину участия в семинаре или высказать свои ожидания относительно будущих результатов. Вам следует принимать участие в этих начальных упражнениях, цель которых состоит в том, чтобы помочь участницам познакомиться друг с другом и начать без стеснения обмениваться мыслями.

Разъяснения: Начните первое занятие с краткого ознакомления участниц в тем, что они будут обсуждать и чему обучаться во время семинара, а также осведомите их относительно формата каждого занятия (см. ниже). Полезно рассказать о таких задачах обучения как развитие навыков общения, умения слушать, достигать согласия, общего видения и установления партнерских связей в процессе обучения. Вы можете вопросами уточнить, как воспринимают эти понятия участницы. В дополнение вы можете:

- отметить, что каждое занятие семинара длится приблизительно 2,5–3 часа;
- описать обычный график работы, включая время перерывов;
- объяснить, что к работе будут привлекаться добровольцы для ведения записей, контроля за регламентом, чтения заданий, помощи при ведении дискуссии и в других случаях.

Структура занятий: Предлагаемые занятия сгруппированы по трем разделам: "Выработка личностных качеств лидерства" (Часть I), "Общение (Часть II) и "Создание партнерского взаимодействия в целях обучения " (Часть III). Занятия, посвященные теме лидерства, охватывают круг проблем от индивидуального и группового развития до методов усиления лидерского потенциала на институциональном уровне. Каждое занятие предваряется кратким введением и объяснением его целей и задач. В начале первого занятия можно зачитать или изложить «Введение» к Части I. После этого поинтересуйтесь, есть ли у участниц вопросы.

Рамки занятия

Все занятия имеют одинаковую базовую структуру. И тем не менее предлагаемые виды деятельности не всегда и не везде одинаковы. В зависимости от задач занятие может включать следующие компоненты:

Вводная цитата. Перед началом текста каждого занятия помещена цитата из вводной части «Составные лидерства». Она дает представление о теме занятия, и ее можно использовать как ссылку на текст вводной главы, а также для стимулирования дискуссии.

Задачи занятия. Каждое занятие начинается с определения задач. Это помогает участницам понять цели упражнений и смысл вопросов, а также вести их обсуждение. Зачитывать цели занятия в начале, конце или не зачитывать их вовсе – зависит от вас самих.

Предварительные замечания. В содержание занятий 1, 9 и 12 включены дополнительные указания для координаторов, которые могут оказаться полезными в начале, середине или конце блока.

Предложения для тренеров. Каждое занятие включает предложения по его проведению, в которых описываются предлагаемые упражнения, назначение вопросов. Дальнейшие указания относительно методики проведения сессии размещены в рамках, непосредственно перед текстом каждого занятия. В них также даются ссылки на информацию, содержащуюся в приложении Б.

Упражнения. Для каждого занятия предлагаются одно или два упражнения, которые участницы выполняют совместно или группами. Цель этих упражнений – привлечь внимание к отдельным лидерским или коммуникативным стратегиим. В зависимости от состава группы, участвующей в работе семинара или вашей оценки потребностей его участниц, вы можете адаптировать или изменять структуру упражнений. Поскольку не бывает двух одинаковых групп, вы должны действоать гибко и постараться выделить то, в чем каждая группа может быть наиболее успешной. После каждого упражнения следуют контрольные вопросы.

Вопросы для обсуждения. Вопросы для обсуждения составлены таким образом, чтобы участницы высказывали свои точки зрения на отдельные темы. Каждый вопрос связан с предыдущим. Если это ваш первый семинар по проблемам лидерства, то может быть разумно следовать порядку вопросов, приведенных в учебнике, по крайней мере, на начальных занятиях. Во время последующих занятий или семинаров вы можете решить, что другие способы ведения дискуссии или дополнительные вопросы могут оказаться более продуктивными. Все зависит от вас. Более того, вы можете в помощь себе выбрать ассистентку для организации обсуждения, и она внесет свои идеи относительно того, как направлять беседу. Не может быть единственно правильных вопросов для направления беседы в нужное русло, важно только, чтобы она оказалась живой, интересной и полезной.

Вопросы по кругу. Эти вопросы адресованы всем участницам. Цель их состоит в том, чтобы выявить широкий диапазон мнений или опыта по какому-нибудь вопросу. Хотя этот вид опроса очень эффективен, важно объяснить, что, если нет желания высказаться, можно воздержаться. Причин для этого может быть много, и их надо уважать. Тем не менее если вы заметили, что какая-либо участница редко и неохотно включается в беседу, попробуйте поговорить с ней об этом отдельно. Выясните, знает ли она, что ее мнение важно, а также попробуйте убедить, что она получает знания в процессе участия. Если не удастся ее переубедить, подумайте, можете ли вы организовать семинар так, чтобы лучше учесть потребности этой участницы. Не следует настаивать на дальнейшем ее участии в семинаре, если она считает, что для нее это неинтересно или бесполезно.

Групповая активность. Некоторые занятия включают групповые упражнения, что в отличие от индивидуальных упражнений предполагает участие всей группы как единого целого и выработку коллективного решения. Групповая активность должна быть направлена на развитие общения, умения слушать, выработку согласия, умение договариваться и обучение партнерским навыкам в условиях организации. Для некоторых участниц работа в группе окажется легче, чем индивидуальная или работа в небольших командах, для кого-то групповые занятия окажутся более трудными. В групповой деятельности тренер играет важную роль, помогая коллективному творчеству. Не забывайте, что в этой ситуации кто-либо из участниц может выступить добровольным тренером В этом случае вам следует участвовать в работе в качестве члена группы.

Замечания. Вопросы, связанные с увиденным, предназначены для того, чтобы обсудить качество процесса обучения и структуры занятий. Они позволяют участницам описать свои наблюдения при выполнении упражнений и помочь тренеру определить, какие виды деятельности оказались для группы бесполезными.

Оценочные вопросы работы семинара. На трех этапах работы семинара – первом, седьмом и завершающем занятиях – проводится оценка работы семинара. Для этого предлагаются три группы вопросов относительно ожиданий и мнения участников о процессе, структуре и содержании занятий. Оценочные сессии должны помочь тренеру или координатору выяснить, что участники ожидают от занятий и как можно удовлетворить эти ожидания. Иногда бывает необходимо уточнить рамки семинара, чтобы избежать недоразумений относительно того, что на нем должно освещаться. Особенно важно помнить, что ваша задача – слушать, записывать и попытаться учесть предложения и комментарии участниц для проведения ваших будущих занятий.

Инструкции к предстоящему занятию. Иногда в конце одного занятия даются инструкции по подготовке к следующему. "Домашняя работа" здесь предназначена не для отягощения, а для помощи при подготовке к упражнениям следующей сессии и участия в дискуссии. Тем не менее решение о том, стоит ли давать инструкции, зависит от вас. Если вы решили заранее не давать инструкций, то отведите для них немного времени в начале следующего занятия.

Завершение работы семинара

В зависимости от состава группы работу семинара можно завершить неформальным вечером или каким-нибудь другим мероприятием. На 9-м или 10-м занятии попросите участниц подумать, как лучше завершить работу семинара. Это необходимо планировать заранее, чтобы участницы завершили работу с чувством, что все их потребности и ожидания удовлетворены. На последнем занятии попросите участниц заполнить оценочные анкеты, помещенные в конце пособия. Они чрезвычайно полезны для улучшения или изменения работы семинара. Может оказаться необходимым объяснить цель этих анкет и уверить участниц, что полученная информация не будет разглашаться. Развитие лидерского потенциала – это проект на всю жизнь, и участницы будут адаптировать и совершенствовать свои навыки общения в течение долгого времени после завершения семинара. Участницы, подружившись на семинарах, могут выразить желание снова собраться вместе или принять участие в дополнительной сессии через несколько месяцев, чтобы оглянуться и посмотреть, чему они научились и как применяют свои навыки. Дальнейшие шаги зависят уже от них самих.

Занятия

Часть I

Развитие себя для лидерства

Многие идеи, зародившиеся у женщин, часто остаются невысказанными или неуслышанными, даже если они сами присутствуют при обсуждении и принятии решений. Женщины могут присутстсвовать на общинных сходках, собраниях служащих или семейных советах, но оставаться незамеченными. Почему это происходит? Конечно, это объясняется рядом культурных, исторических и личностных причин. Некоторые женщины обладают природным даром убедительно выражать свои мысли, и их перспективы принимаются во внимание, а идеи претворяются в жизнь. У этих женщин есть чему поучиться, перенимая те черты их личности, к которым мы сами стремимся. Упражнения этого раздела предназначены для того, чтобы исследовать характеристики процесса «обретения силы» и выделить инструменты лидерства, которые могут оказаться полезными для всех участниц. Каждая женщина может выбирать те качества и методы лидерства, которые она считает подходящими для нее в определенной ситуации. Цель данного раздела состоит в том, чтобы помочь участницам выявить предпочтительные стратегии лидерства и найти ту единственную, которая является для них наилучшей.

Обучающие упражнения разработаны так, чтобы дать каждой участнице возможность наблюдать себя внутри группы, и увидеть, как она взаимодействует с другими членами группы и что вызывает ее на диалог в большей степени, а что – в меньшей. Хотя временами у участниц могут быть затребованы ответы по кругу, каждая из них, как и в случае с упражнениями, может "пропустить" свой ответ, если чувствует, что ей нечего сказать, или в данный момент просто не хочется выступать.

На пути к лидерству в ситуации обучения необходимо научиться преодолевать трудности и невзгоды. Смелость, терпение, преданность цели и непоколебимость – вот только некоторые черты, необходимые для лидерства.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 1

Кто является лидером?

Цели занятия

- Рассмотреть некоторые определения лидерства и характеристики хорошего лидера;
- Расширить перспективу участниц в отношении того, кто является и кто может стать лидером;
- Обсудить и критически оценить методику обучения на семинаре;
- Выяснить ожидания и цели участниц семинара на предстоящие 12 занятий.

Преамбула занятия. Раздел пособия под названием **«Общение в рамках семинара»** содержит некоторые предложения по поводу того, что можно сделать, прибыв на занятие, как приветствовать участниц и т.п. Роль хорошего тренера заключается в том, чтобы направлять и стимулировать обсуждение, соблюдать «регламент», разделять ответственность с другими участницами и выступать в дискуссиях. Делайте все это с удовольствием; помните, что вы участвуете в работе семинара, чтобы научиться новому и получить удовольствие.

Предложения по проведению занятия

Прочитайте вслух историю Асмы Хадер. Обсудите ее определение лидера и характеристики лидерства. Последующие вопросы могут помочь направить дискуссию. Кто-либо из участниц – тренер или волонтер – может выписать ключевые моменты на доске или лекционном плакате.

> В этой ситуации очень продуктивен метод вопрос – ответ (В–О). Чтобы стимулировать дискуссию, тренер может задавать дополнительные вопросы общего плана в дополнение к приведенным ниже (см. Приложение Б).

Что может сделать одна женщина?

Асма Хадер – защитница прав человека

“Я не знаю, являюсь ли я лидером, но знаю, что лидером становятся тогда, когда чувствуют потребность что-либо сделать в связи с какой-нибудь проблемой. Вам остается лишь отреагировать на ситуацию,

начать действовать, организовать кампанию или программу в связи с каким-то конкретным поводом. Если окружающие увидят, что вы действительно решаете какую-нибудь проблему, делаете что-то необходимое, они поддержат вас и выберут лидером. Если люди вам доверяют, они будут обращаться к вам за помощью для достижения собственных целей.

Лет 20 назад в мой офис в надежде на помощь пришла возбужденная и убитая горем женщина. Она рассказала, что муж убил их 15-летнюю дочь, забеременевшую вследствие изнасилования. Его приговорили всего лишь к шести месяцам тюремного заключения, так как он заявил, что убил дочь, чтобы спасти честь семьи. Но мать, полная решимости оправдать память дочери, рассказала мне, что этим насильником был сам ее муж, и что, очевидно, он убил дочь потому, что беременность ее становилась заметна. Суд безоговорочно поверил ее мужу и не озаботился проведением расследования.

Хотя эта женщина была у меня только один раз и затем исчезла, я узнала, как женщины и девушки страдают из-за некоторых законов. Я поняла, что не стану хорошей юристкой, если не сделаю все от меня зависящее, чтобы изменить законы, которые покрывают и даже санкционируют преступления против женщин. Случай этой женщины заставил меня обратиться к проблеме, мимо которой я не смогла пройти – это преступления во имя чести.

Так я стала одной из руководительниц кампании по искоренению преступлений во имя чести. Но мне кажется, что та женщина, доверившаяся мне, у которой хватило мужества прийти ко мне и рассказать обо всем, и была лидером. Она преодолела свой страх рассказать о преступлении мужа, чтобы искать у меня поддержки. Люди, подобные ей, заставляют нас обращаться к проблемам, которых мы до этого не касались. Вот за такими людьми надо следовать и пытаться хоть что-нибудь сделать"[11].

Асма Хадер – юристка, защитница прав человека и бывший президент Женского союза Иордании (Jordanian Women's Union). Она возглавляла кампании, направленные на искоренение в Иордании преступлений, совершаемых во имя чести, и насилия над женщинами и девочками.

Вопросы для обсуждения

- Как Асма Хадер определяет лидерство?
- Какими качествами и навыками лидера она обладает?
- Как Асма Хадер стала лидером? В чем источник ее лидерства: в личных качествах? в ситуациях, с которыми она сталкивается? в том и другом? Может, назовете еще какие-то значимые факторы?

[11] История основана на видеоинтервью с Асмой Хадер, проведенном организацией Women's Learning Partnership 1 июня 2000 г.

- Что заставило мать убитой девушки прийти к Асме Хадер? Какую роль эта женщина сыграла в ее жизни?
- Является ли Асма Хадер единственным лидером в этом плане? Да или нет? Почему?
- Может ли лидер быть также и ведомым? Каким образом?

Вопросы по кругу

- Попросите каждую участницу кратко подытожить следующее: Как бы вы определили лидерство? Какими явными характеристиками обладает лидер?

Наблюдения и замечания

- Как вы чувствовали себя, когда задавались вопросы по кругу и каждая участница должна была высказаться? Удобно ли вам работать в таком формате?
- Были ли вы удивлены чем-нибудь услышанным?
- Помогала запись точек зрения обсуждению или мешала?
- Если бы сегодняшнее обсуждение проводили вы, что бы вы сделали для стимулирования всех к активному участию?

Оценочные вопросы работы семинара

Во время этого обсуждения тренер или волонтер будет записывать основные пункты на доске или лекционном плакате.

- Чего бы вы хотели достичь за 12 занятий семинара?
- Есть ли у вас вопросы относительно структуры занятий?
- Насколько вам легко или трудно участвовать в в групповых обсуждениях? Каким образом тренер или другие участницы могут помочь членам группы чувствовать себя увереннее во время обсуждения?
- Какие проблемы лидерства вы хотели бы рассмотреть в ходе 12 занятий?

***Предложение**: Можно попросить участниц представить свои ответы в письменной форме, или записать их ответы на плакате. Ответы необходимо вернуть, когда участницы будут оценивать работу семинара в конце двенадцатого занятия, чтобы они могли сравнить, как изменилось их понимание проблемы лидерства за время работы.*

Инструкции к следующему занятию

Постарайтесь представить себе женщину, которую вы считаете лидером. Это может быть формальная руководительница, например, политическая деятельница, но это также может быть и обычная женщина, которая увидела какую-нибудь серьезную проблему в своей собственной или общественной жизни и попыталась решить ее. Другими словами, вы можете увидеть, что такой “необычный” лидер является членом вашей семьи или вашей подругой. Будьте готовы дать краткое (от 3 до 5 минут) изложение истории этой женщины-лидера на следующем занятии. Сконцентрируйте внимание на проблемах, с которыми она столкнулась как лидер, а также на тех качествах и навыках, которые она продемонстрировала при решении тех или иных проблем.

Лидерство:

Является гендерно чувствительным. В идеале мужчины и женщины становятся партнерами при выработке таких целей, которые окажутся полезными для всех в процессе их достижения.

Основывается на коммуникации. Каждому есть что сказать, и этот вклад создает возможность лидерского участия.

Лидерство является целенаправленным. Основная функция коммуникативного сообщества выражается в определении и выработке цели, а это означает вовлечение в процесс познания. В то же время это предполагает и вовлечение в осуществление власти.

Демократическое и эгалитарное. В коммуникативном сообществе участники уважают и ценят друг друга как индивидуальности.

Лидерство учитывает характер средств достижения цели. "Цель не оправдывает средства" – это хорошо известный в мире этический принцип. Он предполагает, что высоконравственные люди не используют аморальных средств для достижения своих целей, независимо от важности и актуальности последних.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 2

Как быть лидером в собственной жизни

Цели занятия

- Рассмотреть обстоятельства или события, способствующие возникновению лидерства.
- Определить нравственную составляющую хорошего лидерства и качества, демонстрирующие честность лидера.
- Выявить значение гендера и пола в различных стилях лидерства и целях, которые ставят лидеры. Для большинства людей «пол» означает биологическое различие, а гендер – культурно сконструированные поведенческие, культурные или психологические характеристики, приписываемые мужчинам и женщинам.
- Поделиться мнениями о том, когда и где участницы семинара проявили свои лидерские качества.

Предложения по проведению занятия

В конце прошлого занятия вас просили подумать, какую женщину вы считаете лидером. Сегодня каждая участница расскажет свою историю о женщине-лидере, которой она восхищается. Лидерами могут оказаться как политические руководительницы, так и женщины, которых вы встречаете в повседневной жизни – в семье, среди друзей или коллег. Подумайте о трудностях, с которыми столкнулись эти лидеры, а также о тех качествах и навыках, которые они продемонстрировали при их преодолении. Если мы будем краткими, у нас останется больше времени на обсуждение вопросов упражнения «Ролевые модели лидерства».

Можно разделить группу на подгруппы (см. Приложение А). Пока участницы рассказывают свои истории о лидерах и лидерстве, волонтеры записывают на доске или плакате (1) качества и навыки, которые демонстрируют лидеры или (2) источники поддержки (например, семья, друзья, соседи, коллеги), которые повлияли или помогли лидерам в достижении целей. Эти записи можно оформить в два столбца.

Во втором упражнении «Насколько значим пол?» приводятся два практически одинаковых по теме разговора: первый между четырьмя женщинами, а второй – между четырьмя мужчинами. Цель упражнения состоит в том, чтобы сравнить реакции участниц на эти беседы и проанализировать, каким образом пол включен в их представления о власти и лидерстве в семье и обществе.

Качества и навыки лидеров	***Поддержка сетей деятельности лидеров***

Упражнение: ролевые модели лидерства

Длительность этого упражнения около часа.

После того, как каждая участница расскажет свою историю, обсудите следующие вопросы:

- Есть ли схожие, повторящиеся во многих историях темы, условия или ситуации? Какого рода события заставили женщин предпринимать какие-нибудь действия?
- Какие общие лидерские качества или навыки продемонстрировали эти женщины?
- Проявились ли лидерские качества в ситуациях, с которыми столкнулись женщины? Или же они обладали этими качествами ранее?
- Какую роль сыграли сети поддержки, организации, учреждения или отдельные люди в оказании помощи женщинам-лидерам в достижении целей?
- Приходилось ли вам пытаться преодолеть какие-либо трудности? Какие качества и навыки вы при этом использовали? Какую помощь оказала сеть поддержки? Какие шаги Вы предприняли?
- Следует ли оправдывать все действия, которые можно предпринять для решения проблемы? Должны ли предпринимаемые шаги опираться на какую-либо «высшую этику», или же достижение цели является достаточным оправданием само по себе?

- Какими лидерскими качествами, по вашему мнению, вы обладаете? Какие хотели бы иметь?
- Существуют ли ограничения, связанные с семьей или общими культурными ожиданиями, которые мешают вам реализовать лидерский потенциал?
- Какую тактику можно использовать, чтобы обойти некоторые из этих ограничений?
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы стимулировать лидерские качества в себе или других (друзьях, коллегах, членах семьи)?
- Чувствуете ли вы личную ответственность за какие-нибудь конкретные социальные проблемы?
- Считаете ли вы себя лидером? Да или нет? Почему?
- Считают ли вас лидером окружающие?

На следующей неделе постарайтесь не забыть о качествах лидера, которые вы надеетесь воспитать, и постарайтесь примените их хотя бы один раз.

Упражнение: насколько значим пол?

Отведите на это упражнение около 45 минут.

Выберите добровольцев для чтения в ролях. Обсудите, насколько половая принадлежность важна в приводимых беседах и каким образом она влияет на восприятие социального положения говорящих, их честности и отношения к власти. Последующие вопросы помогут дискуссии.

Сцена I

Участвуют: Алмаз, Инсаф, Лена, Фарах и рассказчица.

Рассказчица: *теплый день в небольшом городке. Четыре женщины сидят в тени под деревом. Самая старшая – Инсаф. Сегодня ей исполняется 60, и ее племянница Лена пришла ее навестить. Фарах работает у Инсаф в продуктовой лавке, а Алмаз, которая тесно вовлечена в политику на местном уровне и избрана в городской совет, – ее лучшая подруга. Женщины обедают и разговаривают.*

Алмаз: *Инсаф, твоя племянница такая умная и красивая. Ты жалеешь когда-нибудь, что у тебя нет своей семьи?*

Инсаф: *Хм. Она вовсе не такая уж умная. И я не так стара – у меня еще может быть семья. Вот спроси Фарах. Ко мне в лавку все время приходят родители, чтобы познакомить меня со своими сыновьями... Я сама не хочу выходить замуж, мне так нравится!*

Лена: *Перестаньте, тетя. Вам уже слишком много лет для замужества. На вас может жениться только какой-нибудь некрасивый старик.*

Алмаз: *Неправда, Лена. Твоя тетя – состоятельная женщина. Я знаю несколько мужчин, которые были бы счастливы жениться на ней. Тебе бы столько женихов.*

Лена: *Боюсь, что я похожа на свою тетю. Тоже не хочу выходить замуж. На мужчину надо все время работать, а он все ест и ест, и деньги тратит. И детей им нужно много. Я люблю свободу. И потом, если у меня будут муж и дети, я не смогу закончить учебу.*

Фарах: *Лена, ты, правда, толковая. Конечно, сначала надо получить образование. Посмотри на меня. Я забочусь о больном муже и работаю каждый день у твоей тети в лавке. Вроде неплохо справляюсь.*

Инсаф: *Конечно справляешься.*

Фарах: *Но с моим образованием далеко не уйдешь. Писать и читать я умею, для работы в магазине большего не требуется – ну, и этим приходится довольствоваться. Ну и, конечно, спасибо Инсаф, что взяла меня на работу и отпускает иногда меня пораньше, когда мне надо за мужем присмотреть.*

Алмаз: *Ох-ох-ох. Одни стоны и слышу, как только речь заходит о муже и детях.Я люблю своего мужа и двух дочек обожаю. Что еще надо в жизни – хорошая семья, заботиться о ней.*

Фарах: *Ах, Алмаз, ты так говоришь, пока твои дочки маленькие. А вот как вырастут, выйдут замуж и уедут, и не будут за тобой присматривать в старости. Они за мужьями своими будут смотреть. Я рада, что у меня сын.*

Алмаз: *Мои дочки – просто дар божий. Помогают по дому и хозяйничают очень хорошо, когда муж уезжает к родителям, а мне надо пригласить домой коллег.*

Лена: *Ха-ха! Ты что, хочешь, чтобы они тоже политикой занимались?*

Алмаз: *Возможно… (глубоко вздыхает). Но, знаешь, политика бывает отвратительной. Я не уверена, что хочу, чтобы к ним относились так же, как ко мне. Городской совет – не лучшее место для женщин.*

Инсаф: *Алмаз, это все мечты. Твоих дочерей никогда не изберут. Кто станет голосовать за женщин? Тебя избрали, потому что твой отец был героем войны. Мужчины за них голосовать не станут, а женщины будут голосовать так, как им мужья скажут.*

Алмаз: *Ну ты совсем старомдная. Времена изменились. Вот увидишь, мои дочери многое смогут сделать в политике. Они уже хотят изменить наш город и особенно бизнес.*

Фарах: *Алмаз, моя дорогая, сейчас ты просто невежливо себя ведешь по отношению к пожилой и замечательной женщине. Давай лучше поздравим Инсаф с днем рождения и пожелаем ей счастья и благополучия.*

Лена, Фарах и Инсаф: *Да, да, да!*

Сцена II

Участвуют Мухаммед, Аднан, Амир, Файзал и рассказчица.

Рассказчица: *теплый день в небольшом городке. Четверо мужчин сидят в тени под деревом. Самый старший – Аднан. Сегодня ему исполняется 60, и его племянник Амир пришел его навестить. Файзал работает у Аднана в продуктовой лавке, а Мухаммед, который тесно вовлечен в политику на местном уровне и избран в городской совет, – его лучший друг.Мужчины обедают и разговаривают.*

Мухаммед: *Аднан, твой племянник такой умный и интересный. Ты жалеешь когда-нибудь, что у тебя нет своей семьи?*

Аднан: *Хм. Он вовсе не такой уж умный. И я не так стар – у меня еще может быть семья.Вот спроси Файзала. Ко мне в лавку все время приходят родители, чтобы познакомить меня со своими дочерьми... Я сам не хочу женится, мне так нравится!*

Амир: *Перестаньте, дядя. Вам уже слишком много лет для женитьбы. За вас пойдет только какая-нибудь старуха некрасивая.*

Мухаммед: *Неправда, Амир. Твой дядя – состоятельный человеку. Я знаю несколько женщин, которые были бы счастливы выйти за него. Тебе бы столько невест.*

Амир: *Боюсь, что я похож на своего дядю. Тоже не хочу женится. На женщину надо все время работать, а она все ест и ест, и деньги тратит. И детей им нужно много. Я люблю свободу. И потом, если у меня будут жена и дети, я не смогу закончить учебу.*

Файзал: *Амир, ты правда толковый. Конечно, сначала надо получить образование. Посмотри на меня. Я забочусь о больной жене и работаю каждый день у твоего дяди в лавке. Вроде неплохо справляюсь.*

Аднан: *Конечно справляешься.*

Файзал: *Но с моим образованием далеко не уйдешь. Писать и читать я умею, для работы в магазине большего не требуется – ну, и этим приходится довольствоваться. Ну и, конечно, спасибо Аднану, что взял меня на работу и отпускает иногда пораньше, когда мне надо за женой присмотреть.*

Мухаммед: *Ох-ох-ох. Одни стоны и слышу, как только речь заходит о жене и детях.Я люблю свою жену и двух дочек обожаю. Что еще надо в жизни – хорошая семья, заботиться о ней.*

Файзал: *Ах, Мухаммед, ты так говоришь, пока твои дочки маленькие. А вот как вырастут, выйдут замуж и уедут, и не будут за тобой присматривать в старости. Они за детьми своими будут смотреть. Я рад, что у меня сын.*

Мухаммед: *Мои дочки – просто дар божий. Помогают по дому и хозяйничают очень хорошо, когда жена уезжает к родителям, а мне надо пригласить домой коллег.*

Амир: *Ха-ха! Ты что, хочешь, чтобы они тоже политикой занимались?*

Мухаммед: *Возможно... (глубоко вздыхает). Но, знаешь, политика бывает отвратительной. Я не уверен, что хочу, чтобы к ним относились так же, как и ко мне. Городской совет – не лучшее место для женщин.*

Аднан: *Мухаммед, это все мечты. Твоих дочерей никогда не изберут. Кто станет голосовать за женщин? Тебя избрали, потому что твой отец был героем войны. Мужчины за них голосовать не станут, а женщины будут голосовать так, как им мужья скажут.*

Мухаммед: *Ну ты совсем старомдный. Времена изменились. Вот увидишь, мои дочери многое смогут сделать в политике. Они уже хотят изменить наш город и особенно бизнес.*

Файзал: *Мухаммед, дорогой, ты просто невежливо себя ведешь по отношению к пожилому и уважаемому человеку. Давай лучше поздравим Аднана с днем рождения и пожелаем ему счастья и благополучия.*

Амир, Файзал и Мухаммед: *Да, да, да!*

Вопросы для обсуждения

- Кажутся ли вам беседы в сценах I и II вероятными? В какой части каждая из них нереальна и почему?
- Как вы думаете, есть ли у Инсаф, пожилой женщины, шансы выйти замуж? Почему? А у пожилого мужчины, Аднана? Почему? Какие факторы наиболее значимы в этом случае: возраст, пол, финансовое положение? Насколько важно то, что Инсаф уже вышла из репродуктивного возраста?
- Какой совет вы могли бы дать Лене, племяннице Инсаф и Амиру, племяннику Аднана, относительно сочетания семьи и брака с получением образования и работы? Вы дадите им различные советы? Почему?
- Окажись вы в роли Алмаз, женщины, занимающейся политикой на местном уровне, каким образом вы старались бы служить для своих дочерей ролевой моделью? Что вы сказали бы им о том, как быть эффективными лидерами и принципиальными женщинами?
- Окажись вы в роли Мухаммеда, мужчины, занимающегося политикой на местном уровне, каким образом вы старались бы служить для своих дочерей ролевой моделью? Нужны ли дочерям другие аргументы и примеры, чем сыновьям?
- Демонстрируют ли мужчины и женщины различные стили лидерства? В чем сила и недостатки каждого из них? В чем женщины-лидеры сильнее мужчин? В чем мужчины-лидеры сильнее женщин?
- Каким образом может опыт женщин влиять на ценности и цели лидерства? Каким образом может опыт мужчин влиять на ценности и цели лидерства?

- Вы предпочитаете иметь начальника или начальницу? Есть ли разница? Считаете ли вы, что женщины-лидеры или начальницы более сочувственно относятся к проблемам женщин? Почему?
- Поддержали бы вы на выборах женщину-кандидата? Почему? Считаете ли вы, что женщины-политики более сочувственно относятся к проблемам женщин? Почему?
- Влияет ли количество женщин в органе управления, например, школьном совете, бизнес-ассоциации или местном совете на стиль управления? Сколько надо женщин, чтобы появилось различие? 2%? 10%, 33%, 50% ... или больше? Почему?

Лидерство – это развитие видения, представления о цели. Это нечто больше, чем постановка цели, так как включает представление об идеальном, о том, что получится, если мы исполним свое дело хорошо.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 3

Свое видение

Цели занятия

- Обсудить, что понимают участницы под собственным видением.
- Подумать над тем, как мечта или видение мотивируют человека к лидерству.
- Раскрыть силу, которую имеет конкрентная формулирова или слоган для представления определенной перспективы.
- Выяснить, как можно выразить чье-нибудь видение в словах или действиях.

Предложения по проведению сессии

Прочитайте вслух, в чем состояло видение Мухаммадом Юнусом проблемы использования малых банковских займов для достижения социально-экономической справедливости в Бангладеш. Обсудите с группой те финансовые затруднения, которые он отметил у бедной части населения, особенно женщин, и способ, которым он надеялся поправить положение. После того, как группа обсудит вопросы, которые следуют за историей Мухаммада Юнуса, попросите участниц поделиться своим мнением о возможности и способах достижения перемен. Это упражнение должно помочь участницам сформулировать собственную перспективу.

Участницы будут чувствовать себя более свободно, если объединить их в группы по несколько человек в качестве партнеров для выработки общих формулировок (см. Приложение Б).

Я не вижу причин для того, чтобы на свете были бедные

Мухаммад Юнус, экономист

Мухаммад Юнус вернулся в Бангладеш из Соединенных Штатов в 1971 г., через девять месяцев после того, как его страна добилась независимости. Он преподавал экономику в университете Читтагонга, а в это время его соотечественники страдали от войны и голода – той горькой действительности, которая поколебала в нем уверенность, что решать проблемы можно, не выходя из кабинета. Он решил поговорить

с жителями расположенной рядом с университетом деревни, чтобы понять их лишения и невзгоды. Доктор Юнус встретил женщину, которая плела табуретки из бамбука, и ее история помогла ему по-новому взглянул на причины бедности. У нее не было денег для покупки бамбука, поэтому ей пришлось занять их у торговца, который забирал у нее за это табуретки по им самим назначенной цене. Хотя у доктора Юнуса и было искушение дать ей 20 центов на покупку бамбука, вместо этого он попросил одного из студентов составить список сельчан, нуждающихся в деньгах, и разработал более общий план. Как выяснилось, к его удивлению, чтобы продать свою продукцию по разумной цене 42 упорно работающих человека нуждались в сумме всего в 27 долларов. Дав сельчанам денег взаймы под обязательство вернуть, когда появится возможность, доктор Юнус стал упорно размышлять о том, что еще можно сделать. Он попытался убедить руководство университского банка давать ссуды сельчанам, но директор отверг его идею, так как считал, что бедняки не выплатят кредит. Решив не сдаваться, в 1983 г. при некоторой поддержке друзей и с разрешения правительства доктор учредил свой собственный Грамин-Банк (Grameen Bank) и начал предлагать ссуды бедным, особенно женщинам. Потребовалось проявить немалую настойчивость, чтобы убедить их брать деньги взаймы. Поначалу женщины говорили, что они ничего не понимают в бизнесе и что банк должен давать ссуду их мужьям. Постепенно доктор Юнус убедил брать ссуды группами по пять человек, чтобы можно было начать собственное дело. Эти первые женщины уговорили своих подруг также взять ссуду. Когда заем был выплачен, женщины увидели, что теперь они в состоянии позаботиться о себе и своих семьях.Вскоре по примеру Грамин-Банка в стране начали работать программы помощи и неправительственные организации, а д-р Юнус напоминал скептикам, что "бедность создается не самими бедными людьми, а институтами, которыми мы окружили себя. Надо вернуться к справедливости и перестроить эти институты так, чтобы они не дискриминировали бедных, как это имеет место сейчас". Идея доктора Юнуса – искоренить бедность – стала теперь глобальной. Он считает, что "обязанность каждого государства сделать так, чтобы каждый человек обладал собственным достоинством... Мы говорим о правах человека, но не связываем эти права с бедностью... Если мы создадим институты, которые будут давать кредиты бедным для обеспечения их занятости, их ожидает такой же успех, какой мы наблюдали в Бангладеш. Я не вижу причин для того, чтобы на свете были бедные"[12].

Мухаммад Юнус является основателем Грамин-Банка, который сегодня работает в 36 тысячах селений Бангладеш. У него 2,1 миллиона заемщиков, а в штате состоят 12 тысяч служащих. Программы, аналогичные Грамин-Банку, сейчас осуществляются в 56 странах. В 1990-х гг. Грамин-банк, продолжая

[12] 12 Информация о Мухаммаде Юнусе и Грамин-Банке взята из: "Muhammad Yunus, Grameen Bank" / Michael Collopy and Jason Gardner, ed. *Architects of Peace: Visions of hope in Words and Images*. Navato CA: New World Library, 2000. P. 77 и http://www.grameen.org/.

деятельсть по улучшению положения жителей сельской местности Бангладеш, охватил области экономики, связанные с электрификацией и обеспечением интернет-услуг.

Вопросы для обсуждения

- Какие обстоятельства побудили Мухаммада Юнуса сформулировать собственную перспективу деятельности? На решение какой непосредственной связанной с бедностью проблемы были направлены его усилия?
- Какое решение проблемы он нашел? Какие убеждения относительно свойств человеческой природы двигали доктором Юнусом?
- Какой он видит собственную роль в претворении своего плана? Какие лидерские качества проявляет в стремлении искоренить бедность? Согласны ли вы с тем, что он продемонстрировал лидерские качества?
- Могла ли женщина достичь тех же результатов, что и Юнус? Да или нет? Почему? Что делали бы вы при столкновении с подобной проблемой?
- Охватывают ли какие-то из приведенных высказываний доктора Юнуса проблему, ее решение и его собственную роль в том, что он предлагает? Выражает ли он видение своей перспективы убедительно? Да или нет? Почему?
- Изменилось ли его видение перспективы с течением времени? Должна ли она была измениться?
- Считаете ли вы, что программа Юнуса может относиться только к женщинам? Да или нет? Почему?
- Какие женские качества оказались важны в сценарии, предложенным Грамин- Банком? Помогают ли эти качества женщинам избавиться от традиционных ролей?
- Какая система ссуд могла бы не только повлиять на экономическое положение женщин, но и изменить их роль в сообществах?
- Помогла ли предложенная Юнусом формулировка раскрыть его цели?
- Что означает термин «видение» или “перспектива” для Вас?
- Почему важна формулировка перспективы?

Упражнение: формулирование своей перспективы

Выделите на это упражнение приблизительно 45 минут.

1. Разбейте группу на подгруппы по два-три человека для обсуждения следующей проблемы: выделите ситуацию или проблему в своей семье или сообществе, которую вы хотели бы изменить. Что именно вы хотели бы изменить?

2. Каждая участница команды рассказывает в течение одной-двух минут другим членам группы, каким образом она направляла бы решение или участвовала в достижении описанных задач.

3. Каждая участница дает краткую – одно-два предложения – письменную формулировку, содержащую описание ее перспективы и роль в достижении перемен.

4. Вся группа собирается в круг. Начиная с ведущей, все зачитывают свои формулировки.

Наблюдения и замечания

- Трудно ли было вам выработать свою формулировку? Да или нет? Почему?
- Помогает ли разработка собственной формулировки лучше понять цели?
- Считаете ли вы, что ваша перспектива со временем может измениться? Да или нет? Почему?
- Что вы чувствовали, когда слушали формулировки других членов группы?
- Почему важно выразить свою перспективу какой-либо фразой и написать ее или произнести вслух?

Часть II

Общение

На предыдущих занятиях мы узнали, что умение сделать свою перспективу понятной другим является важной составной частью лидерства. Женщина, которая пришла за помощью к Асме Хадер, сумела дать ей почувствовать семейную беду, и хотя они больше не встречались, слова той женщины побудили ее к действиям по изменению законов у себя в стране с тем, чтобы они обеспечивали женщинам защиту. Успех экономического плана Мухаммада Юнуса основан на умении донести свои идеи до различных людей: как до сельских женщин, так и до государственных чиновников.

Упражнения данного раздела построены с учетом систем удачного общения, переговоров и уменя слушать, что является чрезвычайно важным компонетом лидерства. Командная работа, сотрудничество и партнерство требуют умения эффективно общаться. Предлагаемые истории и вопросы убеждают, что продуктивное выслушивание, ведение переговоров и поиск компромисса зависят от умения признавать различия и многообразие, что выгодно для всех партнеров.

Быть лидером – значит, постоянно общаться. Лидерство возникает в ситуации, где есть не менее двух человек, каким-либо образом связанных друг с другом. Быть лидером в одиночестве невозможно. Таким образом, лидерство является формой общения, и возможность его осуществления во многом зависит от того, как вы общаетесь.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 4

Как научиться общаться

Цели занятия

- Показать важность общения как компонента лидерства.
- Выяснить, как быть убедительной во время побуждения к действиям, обучения или переговоров.
- Обсудить природу компромисса – или нахождения общей почвы, – включая как его преимущества, так и недостатки.
- Проанализировать индивидуальные стили общения участниц.

Предложения по проведению сессии

Прочитайте вслух следующий текст, написанный Мариан Райт Эдельман (Marian Wright Edelman). Рассмотрите, какие стратегии она использует, чтобы убедить читателей объединить усилия для защиты американских детей. Предлагаемые далее вопросы помогут направить ход обсуждения в группе. Затем следует упражнение, рассчитанное на выяснение индивидуальных стратегий общения.

Чтобы обсуждение было более заинтересованным, можно разделить участниц на подгруппы (см. Приложение А).

Я обеспокоена и хочу что-то сделать

Мариан Райт Эдельман – защитница прав ребенка

Создавать движение очень и очень непросто. Иногда наступает отчаяние. Это дело требует огромной настойчивости, глубоких внутренних резервов, преданности цели, осознания того, что борешься за правое дело. Оно требует дисциплины, сосредоточенности, долговременного планирования и умения действовать быстро, не упускать момент, а также умения жить сложной жизнью.

Создание движения в защиту детей требует умения принимать людей с различными подходами, точками зрения, интересами, способностями, не утрачивая при этом общей перспективы – не оставить без внимания ни одного ребенка. Чтобы двигаться вперед, когда все вокруг кричат «остановись» и считают твою программу практически невыполнимой, нужна железная воля.

Движение не создается за один день. Оно требует много времени. Оно произрастает из множества семян, брошенных в почву многими людьми во многих местах, и из гнева, который слишком долго игнорировался, а теперь бьет через край.

Мы должны осознавать свою личную ответственность и не оправдывать болтовней политику, направленную против интересов детей. Люди, которые провозглашают «не оставить без внимания ни одного ребенка», а сами принимают бюджет, который оставляет позади множество детей, должны отвечать за это. Показатель отношения к детям состоит в том, уменьшается или расширяется пропасть между бедными и богатыми. Дети не могут питаться обещаниями или жить в домах из обещаний. Дети, которые голодны, бездомны, не имеют медицинской помощи или учатся в переполненных школах, нуждаются в защите. Мы должны говорить эту правду руководителям всех политических партий, правительству и всему американскому обществу до тех пор, пока все наши дети не получат возможность расти в здоровой, безопасной, уважительной и образованной атмосфере.

Ребенок появляется на свет в бедных семьях – каждые 44 секунды; без возможности получения медицинской помощи – каждую минуту; каждые 11 минут какого-нибудь ребенка бросают или совершают над ним насилие и каждые 2 часа 20 минут какой-либо ребенок погибает от огнестрельного оружия. Эти факты – не деяния Божьи. Они являются результатом нашего – нашей страны и нас как граждан – морального и политического выбора. Мы должны пытаться изменить их как можно скорее.

Каждый день промедления означает, что 10 детей будут убиты, 186 арестованы за насильственные преступления и 2911 исключены из школ.

Мартин Лютер Кинг и Махатма Ганди не явятся сюда, чтобы создать нам движение в зашиту детей. Это должны сделать вы и я. Мы можем и будем это делать. И если мы сделаем все, что можем, Господь Бог довершит остальное[13].

Мариан Райт Эдельман (Marian Wright Edelman) – первая афро-американская женщина, допущенная к юридической практике в штате Миссисипи, начала заниматься защитой прав человека в США в 1960-е гг. Она работала с Мартином Лютером Кингом и другими правозащитниками и является основательницей и президентом Фонда защиты детей (Children's Defense Fund) – организации, деятельность которой направлена на то, чтобы каждый ребенок жил в здоровых, безопасных, справедливых и высоконравственных условиях и имел поддержку своих родителей и сообществ.

Вопросы для обсуждения

- Что вы думаете о цели, какую ставила перед собой Мариан Эдельман при написании этого текста?
- Считаете ли вы, что Мариан Эдельман обладает навыками эффективного общения? Да или нет? Почему?
- Чем обусловлено воздействие приводимой ею статистики?
- Какую стратегию использовали бы вы, чтобы передать ту же идею?
- Можете ли вы вспомнить какую-либо сильную фразу, слоган, краткое изречение, которые кажутся вам вдохновляющими?

[13] Mariam Wright Edelman. "Hold My Hand: Prayers for Building a Movement to Leave No Child Behind"/ Перепечатывается с согласия автора.

- Могут ли современные информационные технологии помочь в распространении сообщения на широкую аудиторию? Если да, то каким будет ваш план действий в этой сфере?

Упражнение: Вопреки различиям

Отведите на это упражнение около 45 минут.

Декрет суданского губернатора запрещает женщинам работать в общественных местах

В сентябре 2000 г. в Судане хартумский губернатор Маджуб аль-Халифа издал декрет, запрещающий женщинам работать во многих общественных местах. Декрет, по его мнению, поддержит авторитет законов шариата и честь женщин. Более всего декрет затрагивал интересы женщин, работающих на бензоколонках, в отелях и ресторанах[14].

Возможный сценарий. Декрет вызывает возмущение у проживающей в Хартуме защитницы прав женщин, и она решает открыто выступить против него. При содействии приятельницы она договаривается о встрече с высокопоставленным заместителем министра труда и административных реформ. Она решает убедить его поддержать ее выступление против этого декрета. Заместитель – мужчина средних лет, женат, имеет двух дочерей-подростков. Он также озабочен вопросами прав женщин, охраной и безопасностью своих дочерей, когда те выйдут на рынок труда. Он хочет, чтобы его дочери могли работать или учиться, но только в обществе, где будет обепечено строгое следование законам ислама.

1. Участницы семинара разбиваются на группы по три человека. Члены группы выбирают, кто будет играть роль активистки, а кто – заместителя министра. Третья участница группы будет наблюдать за переговорами между своими коллегами по команде и записывать свои наблюдения.
2. Договорившись о ролях, "заместитель министра" и "активистка" встречаются и проводят пяти- или десяти-минутную встречу, во время которой "активистка" выражает свою озабоченность и пытается убедить "заместителя министра" выступить против декрета.
3. Пока идет разговор, наблюдатель делает записи. Они могут включать следующие пункты:
   - Каков стиль общения?
   - Каковы стратегии использования аргументов?
   - Насколько хорошо каждый выслушивал другого?
   - Как каждый отвечает на аргументы собеседника?
   - Могут ли они найти общую почву для взаимопонимания?

---

[14] Это реальный факт. См. http:/www.cnn.com/2000/WORLD/Africa/09/05/sudan.women.ap/idual communication strategies/

4. Вся группа снова собирается в круг. Наблюдатели из каждой группы кратко излагают свои наблюдения.

5. Если время позволяет, попросите несколько пар повторить их диалоги перед всей группой, изменяя структуру роли в свете того, что они узнали из упражнения и обсуждения.

Вопросы для обсуждения

- Для “активистов” и “заместителей министра”: Трудно ли было отстаивать свою позицию? Почему?
- Действительно ли в вашей команде одна сторона выслушивала доводы другой?
- Какие стереотипы взаимоотношений могли воздействовать на реакцию «активистки» и «заместителя министра» на доводы друг друга?
- Делали ли «активистка» или «заместитель министра» попытки объяснить противоположной стороне достоинства своей позиции? Отличается ли “просвещение” от “аргументации”? Да или нет? Почему?
- Какая фактическая информация помогла бы повысить действенность позиции “активистки”?
- В каком случае лидер стремится “просвещать” других? Есть ли у вас примеры, когда лидеры использовали такую стратегию?
- Насколько различны цели «активистки» и «замминистра»? Были ли у них общие цели?
- Были ли вопросы, в которых «активистка» и «заместитель министра» могли достичь компромисса? Если да, то в каких вопросах? Если нет, то почему?
- Реально ли ожидать, что «активистка» и «заместитель министра» найдут общий язык? Да или нет? Почему?
- Является ли поиск общих проблем целью хорошего лидера? Всегда ли возможно найти общий язык? Всегда ли это стоит делать? Почему?
- Независимо от вашей роли во время проведения упражнении, что бы вы могли сказать или сделать теперь в любой роли, чтобы быть более убедительной?

Наблюдения и замечания

- Удобно ли вам было в роли “наблюдательницы”? Чему вы научились в этом упражнении?
- Каковы ваши впечатления как “наблюдательницы”, делающей записи?
- Были ли вы удивлены чем-нибудь услышанным?

Горизонтальное лидерство уделяет основное внимание общению между людьми, которые уважают друг друга и и чужие мнения – даже если те отличаются от их собственных. Мы должны преодолеть предубеждения и возможную антипатию, постараться избегать резких суждений, научиться не навязывать наши идеи другим, контролировать гнев, видеть в других положительные качества, признавать их достижения, прощать им недо статки и понимать, что все мы различны.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 5

Как учитывать различные интересы?

Цели занятия

- Выяснить различие между терпимостью к различиям между людьми и их принятием.
- Обсудить, какой нравственной, а также политической силой обладают люди, объединившихся ради общего дела.
- Рассмотреть, как люди с различным уровнем образования, культуры и экономического положения могут сотрудничать во время проведения общественной кампании, а также до каких пределов это возможно.

Предложения по проведению занятия

Прочитайте вслух следующий текст (см. ниже), в котором говорится об усилиях Мейрид Корриган Магуир и Бетти Уильямс по достижению мира в Северной Ирландии. Обсудите в группе возможные компромиссы, переговоры, а также шаги по объединению для успешной деятельности людей, придерживающихся разных точек зрения.

При рассмотрении этой важной и широкой темы можно предложить слушателям занять позицию, подобную той, которую занимают люди при наблюдении за поведением рыб в аквариуме. Пусть несколько волонтеров начнут динамичное обсуждение темы, а затем группой обсудите их дискуссию (см. Приложение Б)

Пожиная плоды мира и справедливости

Мейрид Корриган Магуир и Бетти Уильямс – активистки в борьбе за дело мира

Борьба ирландцев за независимость началась несколько столетий назад, когда страна была завоевана, а затем колонизована англичанами. Последствия завоевания проявились в дискриминации ирландского католического большинства, бедности и голоде. В 1921 г. ирландские борцы за свободу добились значительного успеха, отстояв независимость части территории, что было закреплено подписанием соответствующего договора. По его условиям, шесть северных провинций, в основном населенных протестантами, отделялись от страны и оставались частью Великобритании. Несмотря на то, что протес-

тантское большинство поддерживало британское правление в Северной Ирландии, новая Ирландская республика, как и большинство оставшихся на севере католиков, продолжали формально считать данное разделение временным. В последние десятилетия в связи со спорным статусом этих территорий между католиками и протестантами неоднократно вспыхивали акты насилия, унесшие жизни более 3000 человек Северной Ирландии – страны, в которой насчитывается менее 2 миллионов населения.

На этом историческом фоне произошла ужасная трагедия, изменившая всю дальнейшую жизнь Мейрид Корриган Магуир и Бетти Уильямс и превратившая их в союзниц. 10 августа 1976 г. на улице Белфаста погибли двое племянников и племянница Мейрид Магуир. Это произошло тогда, когда британский армейский патруль застрелил находящегося за рулем вооруженного члена ИРА, автомобиль которого после этого вылетел на тротуар.

После этой трагедии католичка Мейрид Магуир выступила по телевидению, осуждая насилие, применяемое ИРА. Бетти Уильямс, женщина смешанного религиозного происхождения, бывшая свидетельницей этой трагедии, немедленно распространила свое воззвание к согражданам. Через два дня она представила по телевидению петицию, которую, протестуя против гибели детей, подписали 6 тысяч человек. На похоронах детей Мейрид Магуир и Бетти Уильямс, убитые горем и уставшие от бессмысленного массового насилия, решили объединить усилия в борьбе за мир. Они основали организацию под названием "Женщины за мир" (Women for Peace), которая затем была переименована в "Организацию мирных людей" (Peace People Organization).

В течение месяца организация мобилизовала 30 000 женщин – католичек и протестанток – на проведение марша по улицам Белфаста. Несмотря на обвинения в пособничестве врагам и физические угрозы, Мейрид Магуир и Бетти Уильямс не прекратили проведение своих маршей. Цель их движения привлекла значительное количество сторонников, которых объединяло не только желание покончить с насилием: они обнаружили, что люди по обе стороны конфликта страдали от бедности, отсутствия политической независимости и ограничений гражданских свобод, навязанных Северной Ирландии законодательством о чрезвычайных мерах.

Гуманная деятельность Мейрид Магуир и Бетти Уильямс получила признание во всем мире, и в октябре 1977 г. они были награждены Нобелевской премией мира. Впоследствии Бетти Уильямс переехала из Северной Ирландии в Соединенные Штаты, а Мейрид Магуир продолжала свои усилия по убеждению воюющих сторон придти к столу переговоров. Она провозглашала идеи ненасилия задолго до того, как в 1998 г. было достигнуто мирное соглашение; оно еще в80–90 гг. отвергались теми, кто считал, что вооруженная борьба является единственно возможной реакцией на несправедливость. Мейрид Магуир считает: "Я

верю, что надежда на будущее зависит от каждого из нас. Мы должны впитать в наши сердца идею ненасилия и создать новые организации, которые не будут основаны на идеях насилия и станут животворными для всех. Некоторые считают это дело идеализмом. Я же думаю, что оно вполне реально, ибо убеждена, что человечество становится все более сознательным. Тем, кто говорит, что такое невозможно, давайте напомним, что сумело же человечество искоренить рабство. Наша задача – добиться запрета на насилие и войны..." Мейрид Магуир уверена: "чтобы пожинать плоды мира и справедливости в будущем, мы все должны посеять семена ненасилия, здесь и сейчас, в настоящем"[15].

Вопросы для обсуждения

- Что побудило Мейрид Магуир и Бетти Уильямс начать искать пути разрешения конфликта в Северной Ирландии?
- Какие методы они использовали? Почему они выбрали именно эти методы?
- В чем заключаются значение того типа лидерства, который продемонстрировали Мейрид Магуир и Бетти Уильямс? Как вы полагаете, другие женщины помогали им или мешали?
- Какие общие цели объединяют католиков и протестантов Северной Ирландии? Каким образом совместная работа повлияла на возможность достижения этих целей?
- Вера во что заставили Магуир настойчиво продолжать броьбу за мир в Северной Ирландии и во всем мире, невзирая на кажущиеся непреодолимыми препятствия?

Групповая работа:

Отведите на это упражнение около часа

- Придумайте вместе какой-либо возможный или гипотетический проект, над которым группа хотела бы работать.
- Обсудите и договоритесь относительно «сообщества» (например, профессиональное сообщество, национальное, представители какого-нибудь поколения или пола), с которым у участниц семинара мало контактов или общего.
- Подумайте над тем, каким образом участие этого сообщества может оказаться полезным для группового проекта.
- Разработайте стратегию по включению "сообщества" в групповой проект таким образом, чтобы вы начали лучше понимать друг друга. Каким образом группа могла бы создать доброжелательную среду, в которой оказались бы полезными сильные стороны друг друга, и работать совместно?

[15] Информация получена из http://www.wagingpeace.org/hero/mairead_corrigan-maguire.html. Является выдержкой из Mairead Corrigan Maguire with John Dear, S. J., *The Vision of Peace, Faith and Hope in Northern Ireland,* Maryknoll. New York: Orbis, 1999.

Мы должны научиться видеть других целостными, значимыми, живыми людьми, стремящимися жить в соответствии с идеями добра. Мы должны постараться поверить, что они хотят стать лучше и работать не ради вознаграждений или славы, а прежде всего ради того, чтобы убедиться, что их работа нужна людям.... Такое партнерство возможно и желаемо, если мы хотим достичь такой социальной, экономической и политической организации, которая будет залогом прогрессивного, динамичного и плодотворного будущего.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 6

Как расширить возможности друг друга

Цели занятия

- Проанализировать содержание понятия "расширение возможностей" (empowerment).
- Обсудить долговременные преимущества от расширения возможностей других людей.
- Подумать, каким образом лидер может способствовать "расширению возможностей".
- Поделиться персональными стратегиями участниц по расширению возможностей других.

Предложению по проведению занятия

Прочитайте вслух следующий текст об усилиях, предпринятых Сакеной Якуби и направленных на обучение и, посредством этого, расширение возможностей своих сограждан-афганцев в лагерях беженцев в Пакистане. Обсудите в группе стратегию объединения усилий для достижения более широкого и долговременного воздействия. Далее следует групповая работа, нацеленная на рассмотрение значимости положительных намерений и коммуникации внутри некоторой группы.

Хорошей тактикой при проведении этого занятия будет метод «вопрос – ответ». Отдельно остановившись на последних трех-четырех вопросах, тренер может побудить участниц рассказать о себе и своем опыте (см. Приложение Б).

Работайте с людьми, помогайте им учиться

Сакена Якуби – организатор обучения

В начале 70-х гг. молодая женщина, Сакена Якуби, приехала из Афганистана учиться в одном из университетов США, где занималась биологией, а впоследствии получила степень магистра в области здравоохранения. За тысячи километров от родины Сакена Якуби с тревогой наблюдала за ухудшающейся политической обстановкой в Афганистане. Когда туда вошли советские войска, она потеряла связь со значительной частью своей большой семьи, но, зная, что ее сограждане столкнулись со

многими трудностями, стала собирать средства и предметы первой необходимости для афганцев. Поддержку при сборе средств для лагерей беженцев Сакена Якуби нашла у других иностранных студентов, а также коллег из Азии и с Ближнего Востока. В то же время она не переставала обращаться к иммиграционным службам США с просьбой предоставить ее родным политическое убежище.

В 1988 г. родные Якуби получили возможность приехать в США, но ее заботила судьба и других беженцев, и через четыре года, в течение которых она работала преподавательницей в Америке, Якуби решила поехать работать в лагеря беженцев в Пакистане. Ей хотелось помочь соотечественникам, которые страдали там от бедности, коррупции и все усиливающихся настроений безнадежности, получать образование, необходимое для развития своей страны.

Якуби стала координатором образовательных программ для афганских беженок Международного комитета по спасению (International Rescue Committee). В числе разработанных ею проектов выделяются тренинги по повышению квалификации для учителей. Ее методика опиралась не на запоминание, а на анализ и самостоятельную работу. Первые 15 женщин, обученных по этой программе, в свою очередь обучили 50 других учителей, которые в свою очередь обучали следующих, и таким образом подготовку прошли 3000 человек. Более всего Якуби была озабочена условиями жизни в лагерях девочек и девушек, которые страдали особенно сильно. Она стала предпринимать усилия по повышению посещаемости в 25 школах для девочек. В результате всего лишь за один год посещаемость девочками школ возросла с 3000 до 15000 человек.

В 1995 г. Сакена Якуби с двумя своими коллегами основала в Пешаваре (Пакистан) Афганский институт знаний (АИЗ). Они поставили большие цели: создавать и претворять в жизнь программы, которые улучшили бы качество образования на всех уровнях и для всех афганских беженцев. В первый год АИЗ провел четыре семинара, в которых участвовали всего 20 преподавателей. На следующий год стажировку прошли уже 100 человек. Вскоре школы, расположенные во всех лагерях беженцев, начали посылать на эти курсы своих учителей. На сегодняшний день квалификацию повысили более 3000 преподавателей. Затем, чтобы улучшить условия жизни в лагерях для женщин и девушек, в программу обучения были включены семинары по правам человека, по профилактике насилия над женщинами и вопросам охраны здоровья.

В настоящее время возможности афганских беженцев в Пакистане, желающих получить высшее образование или научную степень, весьма ограничены, поэтому дальнейшая цель Сакены Якуби – создать полноценные университетские программы в области компьютерных технологий, медицины, психологии, без чего невозможно создать в Афганистане здоровое и преуспевающее общество. Более того, она надеется, что настанет день, когда эти программы для женщин будет возможно претворять в самом Афганистане.

Когда Сакену Якуби спросили, что движет ее стремлением помогать другим, она ответила: "Когда отдаешь частичку себя, то отдавай лучшее, что в тебе есть. Работай с людьми, помогай им учиться. Я пытаюсь помочь людям научиться работать в своих сообществах и сделать их процветающими... Таким образом афганцы смогут «выбраться». Выбраться – значит стать свободными и иметь возможность открыто выражать свое мнение... Вот таким образом я помогаю перестроить мою страну"[16].

Вопросы для обсуждения

- Каким образом Сакена Якуби связана с людьми, которым хочет помочь, и какие чувства испытывает по отношению к ним?
- Что она узнает от тех, с кем работает? Каким образом их нужды влияют на содержание ее работы?
- Каким образом Якуби использует свое образование и опыт?
- Каковы ее краткосрочные цели? Какова ее долгосрочная перспектива?
- Почему она делает акцент на обучении анализу и самостоятельной исследовательской работе?
- Каким образом Якуби передает свои идеи и видение перспективы?
- Каким образом описанная образовательная модель расширяет возможности женщин и афганцев в целом?
- Что означает для вас «расширение возможностей»?
- Считаете ли вы, что ваши возможности уже возросли? Каким образом вы можете увеличивать их далее?
- Каким образом вы помогаете или можете помочь другим?
- Является ли расширение возможностей других людей необходимым компонетом лидерства? Да или нет? Почему?

Групповая деятельность: Расширение возможностей других людей

Отведите на выполнение этого упражнения около часа.

1. Предлагаемое упражнение направлено на то, чтобы попытаться расширить возможности друг друга при помощи положительной обратной связи. Тренер или волонтер следит за временем, отведенным на выполнение упражнения. После «запуска часов» каждая участница должна найти себе партнера.

[16] На основе материалов, полученных WLP из телефонного интервью с Сакеной Якуби 14 декабря 2000 г.

2. В течение пяти минут в каждой паре идет двусторонний разговор. Каждая участница должна дать о себе указанную ниже информацию, отвечая на вопросы поочередно или на все три пункта сразу.

   - Скажите, что именно вам нравится в вашей партнерше (идеи, метод работы, умение выслушивать, говорить, и т.д.).
   - Опишите, что вы хотели бы сделать вместе с ней или чему научиться.
   - Дайте совет, который может оказаться ей полезен.

3. Через пять минут участница, следящяя за временем, предлагает парам поменять партнеров и проделать с ними это же упражнение.

4. Каждая участница должна встретиться с четырьмя партнерами, после чего группа собирается вместе, чтобы обсудить упражнение и рассмотреть следующие вопросы:

   - Что было в этом упражнени делать легко, а что тяжело?
   - Была ли какая-нибудь полученная от партнера информация особенно полезной или своевременной? Если да, то какая? Почему она вам понравилась? Зависело это от того, как она была преподнесена, или от того, что было сказано?
   - Помогло ли это упражнение лучше узнать или понять участников семинара?
   - Помогло ли это упражнение выработке доверия? Было ли общение откровенным и искренним? Да или нет? Почему?
   - Помогло ли упражнение углубить ваши чувства принадлежности к группе? Почему?

Часть III

Создание партнерства в процессе обучения

Когда люди становятся партнерами во время обучения, результатом сотрудничества являются коллективные идеи и совместная деятельность. Полученные в результате совместной работы знания и оценки помогают достижению общей цели. Достижение успеха еще сильнее стимулирует партнеров и вовлекает их в работу; информация распространяется горизонтально, результаты осязаемы, а познание и лидерство происходят через согласие и развитие коллективной перспективы.

В нижеследующих упражнениях приводятся рассказы об организациях, действующих на партнерской основе. Это положительные модели новых образцов лидерства, основанного на опыте женских организаций. На двух последних занятиях у участниц семинара будет возможность действовать в команде с целью разработки целей, административной структуры и деятельности своих гипотетических организаций на основе концепций, выявленных на семинаре. Для подготовки к завершающему упражнению участницы должны на ранних занятиях этой части начать определять свои критерии создания организации.

Коллективное познание включает такой тип диалога, который обеспечивает «синергию»: координацию усилий, единство и чувство общности, которые делают целое больше суммы его отдельных частей. Синергия, конечно, не означает, что все должны со всем соглашаться, но если члены группы научились ценить и уважать друг друга,то вклад каждого приведет к такому общему результату, который все оценят как собственное достижение.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 7

Как выработать общую перспективу

Цели занятия

- Выработать стратегии по достижению коллективной перспективы членов группы.
- Определить пути достижения общей перспективы в процессе совместного участия.
- Рассмотреть, каким образом организации могут поделиться своей перспективой с окружающими ради общей пользы.

Предложения по проведению занятия

Прочитайте вслух следующий текст о кампании по улучшению социально-экономического статуса бедных самозанятых мусорщиц, которая была организована в Ахмедабаде (Индия). Обсудите в группе, как эти женщины смогли найти общую перспективу и предпринять шаги для ее воплощения.

Во время проведения этого занятия можно организовать ролевую игру, использовать картинки или анимацию. Это поможет лучше представить положение этих индийских женщин, а также вызвать в группе оживленную дискуссию (см. Приложение Б).

Кампания Арогия Бхагинис

Более 94% женской рабочей силы в Индии составляют самозанятые женщины, испытывающие значительную депривацию в связи со своей экономической и социальной уязвимостью. Они в основном заняты обслуживающим физическим трудом: развозят поклажу на тележках, выполняют работу по дому и собирают мусор.

В 1994 г. Ассоциация самозанятых женщин (SEWA) – зарегистрированная в Ахмедабаде с 1972 г. в качестве профсоюза – развернула кампанию за улучшение положения мусорщиц, большинство из которых крайне бедны и неграмотны. Кампания началась со встреч и бесед с женщинами и их местными лидерами в деревнях и общинах. Постепенно возникло понимание того, что прежде всего необходимо сделать, чтобы улучшить положение мусорщиц, а именно: (1) повысить заработную плату – не только низкую, но и нерегулярную; (2) принять меры для снижения угрозы здоровью, которой подвергаются сборщицы

мусора; (3) позаботиться о детях работниц, не имеющих возможности посещать детский сад.

В самом Ахмедабаде также было проведено множество встреч с женщинами. Их цель состояла в том, чтобы повысить сознательность этих работниц и выделить круг значимых для них проблем. SEWA координировала проведение занятий по гигиене и санитарии для членов местного отделения профсоюза, а также обсуждала с ними меры по улучшению их социально-экономического положения. На различных встречах, занятиях и многократных консультациях мусорщицы определили круг важных проблем, выделили приоритеты и начали формировать общую цель, которая могла бы объединить всех. Среди них выделилась группа женщин, занимающихся сбором и переработкой сухого (бумажного) мусора. Они подвергаются особенно сильной дискриминации в связи с тем, что их считают переносчицами болезней и часто презрительно называют падальщицами.

Сборщицы бумаги начали с того, что поделили территорию, отведя каждой отдельный участок, за содержание которого в чистоте она будет отвечать. Затем каждый дом в районе обеспечили мешками для сбора мусора, запас которых постоянно пополнялся. Женщины, работающие по этой программе, по-прежнему зарабатывают перепродажей сухих отходов, но теперь их работа рассматривается как всеобщее благо.

Сейчас женщин, вовлеченных в ахмедабадскую кампанию, называют Arogya Bhaginis (Сестры здоровья), а их взаимодействие с представителями районов проживания среднего класса, где они работают, поддерживается специально созданным государственным комитетом. Сестры здоровья начали второй тур своей кампании, намереваясь мобилизовать 400 женщин, которые еле сводят концы с концами, выискавая на городской свалке предметы, которые можно продать. Многие из них работают в этих антисанитарных условиях вместе со своими маленькими детьми. Арогая Брагинис пытается создать для них ясли и детские сады, а также изыскать альтернативные источники пригодных для утилизации отходов, более безопасные и прибыльные.

"Еще многое предстоит сделать для усиления лидерства женщин, укрепления их уверенности в себе, расширения их прав в семье и вне ее и представительства в сфере политики и принятия решений", – отмечается в изданиях SEWA. Достижение коллективного понимания и определение общей перспективы происходит в процессе бесед и работы с как можно большим количеством людей. Пытаясь помочь бедным самозанятым женщинам, SEWA подчеркивает, что ищет "их проблемы, их приоритеты и потребности, которые и должны определять процесс развития..."[17].

[17] Информация об Ассоциации самозанятых женщин получена из http://www.sewa.org

Вопросы для обсуждения

- В чем, по вашему мнению, состоит перспектива, в рамках которой происходит деятельность SEWA?
- Каким образом мусорщицы пришли к определению и выражению своих целей? Повлиял ли тот факт, что они женщины, на методы определения и достижения целей? Да или нет? Почему?
- Каким образом сборщицы бумаги, или «Сестры здоровья», сумели обратить свои нужды в действия?
- Как именно «Сестры здоровья» продемонстрировали способность к лидерству? В чем преимущества этой модели лидерства? Чем ваши модели лидерства отличаются от этой?
- Каким образом им удалось создать общую перспективу?
- Как принятие гибкой и адаптивной перспективы способствовало улучшению их жизни?
- Через какие стадии развития прошла перспектива SEWA?
- Всегда ли возможна и/или желательна общая перспектива? Почему?
- Какие препятствия могут возникнуть на пути развития перспективы, общей для различных групп или даже единомышленников? Как их можно преодолеть?

Выделение обшей перспективы в результате нахождения общей точки зрения

Отведите на это упражнение около часа.

На третьем занятии участниц попросили дать описание своего видения. Теперь, прежде чем выполнить упражнение, раздайте авторам их тексты (можно разделить группу на меньшие команды (см. Приложение А).

Поиск общей точки зрения – это адаптивный и гибкий путь к постановке цели, зависящий от состава группы и длительности общения. При выработке коллективной точки зрения каждая участница работает в тех рамках, в которых у нее может быть разделенная ответственность. В этом упражнении члены группы рассказывают друг другу о тех принципах и опыте, которые привели к формированию их личной перспективы. Задача состоит в том, чтобы найти точки соприкосновения различных ценностей и принципов, опираяст на которые, можно выработать общую перспективу группы.

1. Раздайте участницам тексты, в которых ими сформулирована собственная перспектива и дайте несколько минут на просмотр и обдумываине доводов в зашиту их формулировок.
2. Одна за другой участницы читают вслух свои формулировки в прежней или новой версии, которая может больше соответстсовать их нынешней точке зрения. Кратко (выделите на каждого человека не более пяти минут, а если

группа большая – еще меньше) участницы должны объяснить, на основе каких личных ценностей и опыта они пришли к такой формулировке.

3. После того, как каждая участница выскажется, попросите группу ответить на следующие вопросы (тренер или волонтер ведет записи на доске или лекционном плакате).
   - Какие общие ценности, опыт или перспективы выявились у членов группы?
   - Были ли какие-нибудь из изложенных личных (касающихся личного выбора, семьи или непосредственных обстоятельств) или общественных целей (социальных, политических, экономических или других) схожими в изложениях видения? Если да, то какие?
   - Попросите группу подумать над формулировкой возможных точек зрения, которые могли бы помочь объединить участниц семинара. Они могут относиться как к сфере личной жизни, так и к общественной. Затем участницы формулируют единую перспективу, которую все разделяют и для каждой в ней есть что-нибудь важное.

Запишите эту формулировку: она будет использована на занятии 8.

Вопросы для оценки семинара

Во время следующего группового обсуждения тренер или волонтер ведут записи на доске или лекционном плакате.

- Что вы узнали или чего достигли за время занятий семинара?
- Были ли занятия для вас интересными и полезными?
- Было ли содержание и обсуждаемые вопросы полезными?
- Хотели бы вы изменить структуру или содержание занятий?
- Было ли вам легко участвовать в обсуждении и упражнениях? Почему?
- Изменились ли ваши цели в со времени первого занятия? Если да, то как?

Вопросы по кругу

Какое обсуждение, упражнение или вид работы показались вам самыми ценными?

Что вам нравится в семинаре более всего?

Определить и выработать цель – значит вступить в процесс обучения.

В то же время это участие в осуществлении власти.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 8

Как выработать план действий

Цели занятия

- Обосновать важность плана действий организации.
- Вместе работать над принятием решений.
- Выработать с участием каждого совместный план действий.
- Показать значение технологий для повышении уровня осведомленности женщин.

Предложения по проведению занятия

Прочитайте вслух следующий рассказ (см. ниже) о том, как организация вырабатывала свой план действий. Обсудите с группой, каким образом принятие решений осуществлялось на основе открытого, неиерархического процесса. Групповая активность после обсуждения должна помочь участницам разработать процесс совместного принятия решений.

В данном случае может быть полезном разделить участниц на подгруппы, в результате чего возможность участвовать в обсуждении получат все. Теперь, когда группа поработала вместе в течение нескольких занятий, можно предложить энергичное упражнение, которое поможет участницам заново определить цели семинара (см. Приложение Б).

Демократизация доступа женщин к информации

Бразилия: радио для женщин

В начале 1980-х гг. Бразилия переживала болезненный переход от диктатуры к представительскому правительству, от цензуры к свободе средств массовой информации, и все это время женщины участвовали в борьбе за демократические перемены. Это было время оптимизма и веры в будущее, когда женщины пытались занять инновационные ниши в общественной жизни и таким образом влиять на переход Бразилии к демократии. Бразильская журналистка-феминистка Таис Коррал провела до этого несколько лет в Италии, где работала в прогрессивной государственной радиопрограмме "Час женщин", которая выпускалась женщинами, для женщин и о женщинах. Впервые Таис Коррал была связана со средствами массовой информации как защитница прав женщин и как радиослушательница. Вернувшись на родину, она познако-

милась с группой известных феминистских интеллектуалок и политиков, которые искали способы расширить свое влияние на женскую аудиторию, используя новые коммуникационные технологии. Они хотели предоставить женщинам возможность выражать себя, что должно было сыграть роль в продвижении к плюрализму и более демократическому обществу.

Еще во время существования диктаторского режима был учрежден ряд эффективных прогрессивных радиопрограмм, однако на женщин была ориентирована лишь очень малая их часть. Таис Коррал и женщины Рио считали, что, несмотря на это, радио все-таки играло важную роль в жизни женщин и было близко им. Женщины слушают радио, пока занимаются своими делами, как дома, так и на работе. Более того, радиопередачи значительно дешевле, чем телевидение, и более доступны, чем печатная продукция, для потребителей новостей и развлекательных программ.

Таис Коррал и женщины Рио выработали план: предоставить бразильским женщинам возможность участвовать в принятии решений в средствах информации, особенно на радио, и одновременно «феминизировать» бразильские СМИ, сделать их более полезными и значимыми для женщин, а также создать радиопрограмму, которая специально была бы посвящена только нуждам и интересам женщин. В 1988 г., обогащенная опытом работы в программе для женщин в Италии, Таис Коррал вместе с небольшой группой энтузиасток, приверженных идее активизации женщин и изменения их образа в СМИ, начали выпускать еженедельное ток-шоу "Fala Mulher" (Женщины говорят).

Участники программы давали женщинам практические рекомендации по волнующим их повседнеым проблем репродуктивного здоровья, насилия против женщин и, таким образом, помогали им становится полноправными гражданами. Через год после начала выхода программы ее авторы зарегистрировали организацию под названием «Общение, образование и гендерная информация»(CEMINA), которая должна была способствовать расширению тематики передач, увеличению ее разнообразия, привлечению для участия в радиопередачах большего женщин.

Авторы "Fala Mulher" стремились к максимальной гибкости при создании программ, пытались экспериментировать с их содержанием и продолжительностью, делиться своим опытом с другими женщинами и учиться у них. Стремление к гибкости и масштабность эксперимента побудили CEMINA организовать проведение в стране обучающих семинаров для женщин, которые хотели основать собственные радиостанции и программы. В течение 1992–1998 гг. в этих семинарах прошли обучение сотни женщин, и в результате по всей Бразилии возникли женские радиостанции и программы. Богатые и разнообразные по форме и содержанию, они способствовали тому, что женщины стали «активными игроками» в национальных средствах массовой информации, производителями новостей и культуры, игнорировать

которую теперь уже было нельзя. Пытаясь идти дальше и осваивать Интернет, CEMINA занялась подготовкой своего сайта, котороый обеспечит женским радиостанциям Бразилии доступ во всемирную сеть и поможет расширить их аудиторию как в стране, так и за рубежом. В дальнейшем сайт поможет бразильским женщинам поддерживать связи со своими зарубежными коллегами из южного полушария и обмениваться стратегиями «роста гендерного сознания» в процессе производства культуры и знания.

Осознавая, что переход к настоящей демократии не может быть гендерно нейтральным, CEMINA и радиостанции, которым она помогла встать на ноги, заняты вопросами присутствия женщин в информационном поле в качестве как производителей информации, так и объектов новостей. Авторы программ поместили женские проблемы в центр своих передач, работая, таким образом, на достижение в своей стране настоящего, гендерно чувствительного демократического общества. [18]

Вопросы для обсуждения

- Как была учреждена CEMINA? Каким был социальный контекст для создания этой организации?
- На чем была сосредоточена деятельность “Fala Mulher”? Как появилась эта программа?
- В чем состоял план действий женщин Рио, а затем CEMINA? Как он далее развивался?
- Каким образом CEMINA измеряет свой успех? Имеются ли другие показатели, при помощи которых вы бы могли измерить успех их деятельности и общественное влияние?
- Каким образом CEMINA и женские радиостанции демократизировали информацию?
- Каким образом план CEMINA помог распространению женских программ?
- Почему важно, чтобы женщины были авторами радиопрограмм в той же мере, в какой и слушательницами?
- Почему радио являлось столь важным источнником для женщин, несмотря на существование более современных информационных средств?
- Какие информационные или коммуникационные технологии можно использовать в вашем обществе для продвижения прав женщин? Радио, телевидение, видео, мобильные телефоны, факсы, электронную почту, Интернет или что-то еще?

[18] На основании материалов, полученных WLP из телефонного интервью с Таис Коррал 20 февраля 2001 г.

Групповая активность: составление плана действий

Отведите на это упражнение около часа.

На седьмом занятии участницам семинара было предложено составить совместную перспективу, которую разделяли бы все и в которой для каждой участницы было бы что-то важное. Для выполнения данного упражнения тренер или волонтер записывает пункты этого общего плана на доске или лекционном плакате (чтобы напомнить группе), а затем ведет записи по ходу дискуссии.

1. Попросите участниц предложить некоторые идеи по достижению изложенной в общем заявлении цели. Это занятие является “мозговым штурмом», поэтому никакое из предложений нельзя отбрасывать как неинтересное или неактуальное. Цель штурма – выработать как можно больше идей. Попытайтесь набрать хотя бы 30 вариантов выполнения.

2. Составив список, попросите участниц ответить на следующие вопросы и сделать дополнения к списку:

   - Какие предложения в списке можно объединить; какие являются настолько близкими, что практически идентичны? Сделайте новый список, объединив схожие предложения.
   - Какие предложения неосуществимы? Достигнув согласия по этому поводу, вычеркните ненужное из списка.
   - В каком порядке группа расположила бы оставшиеся предложения согласно их оригинальности и творческому подходу? Пронумеруйте предложения таким образом, чтобы первое было наиболее предпочтительным.
   - В каком порядке группа расположила бы предложения с точки зрения практичности и выполнимости? Чтобы отличить эту нумерацию от предыдущей, используйте другую систему исчисления или цвет маркера. Пронумеруйте предложения таким образом, чтобы первое было наиболее предпочтительным.

3. Имея информацию о возможных способах воплощения вашей общей идеи, пересмотрите список еще раз и составьте возможный план (или планы) действий.

Наблюдения и замечания

- После выполнения этого упражнения вам стало легче или труднее вести обсуждение и принимать решения?
- Оказался ли мозговой штурм полезным процессом? Да или нет? Почему?
- Удовлетворены ли вы окончательным планом? Есть ли у вас чувство, что вы внесли вклад в принятие решения? Да или нет? Почему?

- Наблюдали ли вы случаи, когда одна участница использовала идеи другой или отталкивалась от них, или как участницы учились друг у друга?
- Приходилось ли вам участвовать в принятии группового решения, которое осуществлялось бы по-другому? Если да, то как оно проводилось? Все ли участницы были включены в этот процесс? Были ли вы довольны окончательным решением?
- Как вы думаете, важно ли, если группа, принимающая решения, состоит только из женщин, только из мужчин или является смешанной? Почему?

Нельзя поставить выполнимые цели, не имея полного и четкого представления обо всех наличных или потенциально возможных человеческих и материальных ресурсах.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 9

Как совершенствовать навыки и умения

Цели занятия

- Определить понятие наставничества и критерии эффективных программ наставничества.
- Продемонстрировать значимость обмена информацией между отдельными людьми или организациями.
- Показать, что обмен опытом и информацией жизненно необходим для расширения возможностей и устойчивого развития образовательной организации.

Преамбула занятия. Попросите группу подумать о том, как участницам хотелось бы отметить окончание семинара. К этому надо готовиться заранее, чтобы участницы убедились, что никакие их нужды и пожелания не остались неучтенными. Дополнительный материал для этого помещен в разделе «Общение в рамках семинара».

Предложения по проведению занятия

Прочитайте вслух следующий текст о нигерийской организации «БАОБАБ за права человека для женщин» (см. ниже), чьи программы и внутренние методы работы направлены на развитие талантов и умений как сотрудников, так и окружающего сообщества при помощи эффективного наставничества и самообучения. Обсудите в группе критерии обучающей организации и решите, удовлетворяет ли им БАОБАБ. Вопросы и упражнения помогут организации дискуссии.

> Опыт многих тренеров свидетельствует, что наиболее успешное групповое обсуждение имеет место тогда, когда участницы используют наблюдения и идеи друг друга (см. Приложение Б).

Круг обучения: наставничество для нигерийских женщин

Наставничество, т.е. вовлечение людей в круг обучения, а затем расширение этого круга, является важным процессом для расширения возможностей организации и обеспечения ее устойчивого развития. Деятельность организации "БАОБАБ за права человека для женщин", которую основали Айша Имам и ее сподвижницы, нацелена на углубление знаний о правах человека, их соблюдение и развитие в Нигерии, где

действует обычное, религиозное и светское право. Организация названа по имени дерева, произрастающего в регионах южнее Сахары и способного противостоять неблагоприятным климатическим условиям, обеспечивать питание и лекарственные средства людям и укрытие мелким животным. БАОБАБ стремится воспроизвести «качества дерева» – силу и выносливость – в работе с женщинами, их обучении и развитии у них навыков, которые они могут использовать в повседневной жизни, а также для помощи другим. Таким образом организация вдохновляет женщин, участвующих в ее программах, действовать и мыслить самостоятельно.

БАОБАБ отстаивает и утверждает права человека для женщин при помощи разнообразной деятельности: посредством развития самосознания, проведения тренингов, издания литературы и формирования социальных сетей поддержки. В основе всей этой деятельности лежит использование соответствующей технологии. Основательницы организации считают, что технология сама по себе не является ни злом, ни добром. Вопрос скорее состоит в том, кто ее контролирует, для чего она используется и к каким результатам это приводит. Например, БАОБАБ использует копировальную технику для публикации и распространения среди женщин информации, которую они не смогут получить иным образом; компьютеры – для обучения женщин машинописи, бухгалтерскому делу и освоению программ, которые нужны им в работе; электронную почту и интернет – для контактов с коллегами и соратницами. Такая мобилизация технических ресурсов способствует развитию коммуникационной инфраструктуры африканского региона южнее Сахары

Подход, характерный для образовательной дятельности БАОБАБ в области прав человека для женщин, практичен, основан на глубоком опыте и интерактивен. Тренеры знают, что их учащиеся приходят к осознанию новых прав и обязанностей с багажом собственного опыта, из которого могут черпать, осваивая новые навыки, как участницы, так и сами тренеры. Важнее всего то, что БАОБАБ обучает женщин тем навыкам, которые необходимы в их профессиональной и личной жизни. Например, при обучении пользованию компьютером БАОБАБ наставляет, как работать с программами, необходимыми для написания отчетов или ведения бухгалтерии (такими как Excel).

Лозунг организации звучит так: "Нельзя изменить прошлое, но можно попытаться изменить будущее!". Чтобы сделать его лучше, надо понять, что усилия одного человека могут повлиять на многих других, и наоборот. Проводимый организацией БАОБАБ тренинг под названием "Кампания солидарности по электронной почте" и программа "Женщины и закон" демонстрируют долговременную пользу развития у людей навыков, умений и уверенности в себе. В первых тренингах"Кампании солидарности по электронной почте", проведенных в 1998–1999 гг., более 50 женщин учились пользоваться электронной почтой и интерне-

том, чтобы активнее участвовать в акциях солидарности за права человека, а также развивать общение и взаимопонимание между англо- и франкоязычными африканками. Эти женщины общаются друг с другом до сих пор, обмениваясь информацией и стратегиями. Кроме того, после овладения новыми навыками, они стали активнее участвовать в диалоге о своих правах как на региональном, так и международном уровнях. Аналогично программа "Женщины и закон" объединила небольшие группы женщин и несколько мужчин для проведения совместных феминистких исследований исламского религиозного права, светского права и права обычая в мусульманских странах. Женщины, которые сначала признавали лишь мужской авторитет в интерпретации законов шариата, постепенно стали сами более уверенно разбираться в этих вопросах. Одна из тех первых участниц вскоре станет первой женщиной, получившей в нигерийском университете докторскую степень по исламскому праву. Она в свою очередь будет обучать других, а также послужит образцом для женщин, стремящихся преодолеть барьеры традиционализма и обеспечить себе иной статус в обществе[19].

Вопросы для обсуждения

- Какова основная цель БАОБАБ?
- Как бы вы охарактеризовали перспективу этой организации в сфере наставничества? Каковы краткосрочные и долгосрочные преимущества такого подхода? Есть ли в нем недостатки?
- Какие еще элементы вы бы добавили в программу наставничества?
- Каковы характеристики хорошей наставницы? Может ли наставник быть "учеником"?
- Какую роль в деятельности БАОБАБ по развитию способностей женщин и их деловых качеств играют технологии?
- Какое значение имеет, например, обучение персонала БАОБАБ и волонтеров организации программному приложению Excel? Каким образом это может принести пользу вовлеченным в программу людям? Как это помогает деятельности БАОБАБ? Что это дает обществу?
- Как бы вы определили процесс наставничества?
- Приходилось ли вам когда-нибудь извлекать пользу из подобного наставничества? Можете ли вы определенно сказать, чем и как наставничество могло бы принести вам пользу?
- Работали ли вы когда-нибудь наставником? Опишите те наставнические стратегии, которые вы применяте или хотели бы применить в своей личной или профессиональной жизни? Каковы преимущества работы наставника?
- Как при помощи наставничества женщины могут помогать другим?

[19] На основании материалов, полученных WLP из телефонного интервью с Айшой Имам 10 января 2001 г.

Упражнение: разработка своей программы наставничества

Отведите на это упражнение примерно 1 час 15 мин.

Программа наставничества может быть самостоятельным, автономным проектом, как, например, в том случае, когда младшие студенты встречаются со своими старшими товарищами для получения советов и консультаций. Оно также может быть частью другой, более широкой программы, например, в роддоме, где опытные женщины обучают молодых матерей уходу за младенцами. Это упражнение предназначено для того, чтобы команды разработали свои собственные программы наставничества, либо самостоятельные, либо подключенные к другому проекту.

1. Разделите группу на команды по 3–5 человек. По крайней мере одна участница команды должна вести записи; она или же другой волонтер должны будут рассказать о камандном процессе на групповом обсуждении. За 20–30 минут каждая команда должна рассмотреть следующее:

    - Кто является целевой группой, т.е. кому программа должна помочь? Например, это могут быть школьницы, желающие в будущем стать лидерами; домохозяйки, которые хотят начать собственное дело, или недавно избранные женщины-политики. Команды могут использовать имеющиеся примеры или выбрать свою целевую группу, в соответствии с нуждами местного сообщества.

    - Кто лучше всего подготовлен для ведения наставнической работы? Есть ли среди вас люди, которые по своему жизненному опыту, профессии или другим качествам наиболее подходят для работы с целевой группой?

    - Какую работу наставники намереваются проводить со своими подопечными? Как регулярно намереваются они встречаться: каждую неделю, или проводить тренинги, или встречаться неформально и что-нибудь делать совместно? Как долго намереваются они встречаться? Как часто?

    - Предполагаете ли вы собрать вместе наставников или учеников для встречи со своими коллегами для получения консультаций? Что могло бы произойти на такой встрече?

    - Рассмотрите потребности обучаемых, а также то, как программа могла бы наилучшим образом их удовлетворить. Аналогичным образом рассмотрите потребности наставников и в чем программа могла бы быть полезной для них?

2. Когда группа соберется вместе, участница от каждой команды должна будет описать разработанную программу наставничества. Участницы семинара могут задавать вопросы, комментировать или вносить предложения по различным программам наставничества.

Замечания

- Что вам понравилось или не понравилось в данном упражнении?
- Трудно ли было оценивать или критиковать программу наставничества другой команды? Почему?
- Помогло ли вам упражнение придумать новые способы внедрения наставничества в жизнь? Если да, то какие?

Следует приобщить к использованию преимуществ сети интернет всех людей планеты Земля. Это означает не только обеспечение их компьютерами и обучение пользованию ими, но и создание таких обучающих пособий,

которые были бы адаптированы в культурном и языковом

отношении к местным сообществам и

обладали для них значимостью.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 10

Как осуществить мобилизацию для предпринятия действий

Цели занятия

- Рассмотреть шаги мобилизационной кампании.
- Обсудить, какие компоненты обязательны при составлении плана действий, включая определение общей перспективы, целей, стратегии, нахождение ресурсов и подбор персонала, осуществление плана на основе всеобщего участия и разработку критериев эффективности.
- Выявить роль информационных технологий – телефонов, факсов, компьютеров, интернета и т.д. – для мобилизации усилий на местном, национальном и международном уровнях.

Предложения по проведению сессии

Прочтите вслух текст о международной кампании за запрещение применения противопехотных мин. Обсудите с группой шаги, предпринятые участниками для организации всемирной кампании поддержки Международного договора о запрещении применения противопехотных мин. Последующие вопросы могут помочь дискуссии.

Одни участницы могут быть гораздо более других заинтересованы в этой теме и начнут дискуссию, в котороую затем втянутся остальные. Постарайтесь использовать специальную методику для углубления и оживления разговора (см. Приложение Б)

Международная кампания за запрещение применения противопехотных мин

Международная кампания за запрещение применения противопехотных мин (ICBL), имевшая место на рубеже 1980–1990-х гг., выросла из отдельных усилий неправительственных организаций (НПО) стран, производящих противопехотные мины. За последние 50 лет эти мины стали причиной многочисленных смертей и травм, превзойдя в этом отношении ядерное, биологическое и химическое оружие вместе взятые. Осознавая, что миллионы мин, установленных на территории десятков стран мира, несут в себе гуманитарную угрозу, несколько НПО объедини-

лись в движение за их запрещение. Осознав, что в корне решить эту проблему можно только запрещением этого типа оружия, они сосредоточили усилия на борьбе за принятие соответстсвующих решений на национальных, региональных и международном уровнях. Работа налась с создания всемирной коалиции местных, региональных и международных НПО, намеренных участвовать в кампании.

Основное преимущество ICBL заключалось в организационной гибкости: коалиция представляла собой свободное объединение организаций различной направленности и эффективности. Чтобы избежать возникновения бюрократической структуры, которая станет диктовать организациям их обязанности, члены ICBL решили, что наиболее эффективная стратегия обеспечивается тем, что каждая НПО сама определяет направление своей деятельности. Таким образом НПО смогут заниматься тем, что в наибольшей мере соответствует их принципам и организационной структуре. Организации, действующие на национальном уровне, требовали соответствующего отклика от своих стран, тогда как международные организации концентрировали свои усилия на глобальных инициативах.

Кампания, начавшаяся с выступлений нескольких участников, вскоре переросла в движение, в которое включились 1200 организаций из 80 стран. Организованные национальные, региональные и международные встречи способствовали тому, что численность организаций, отдававших кампании свое время и ресурсы, быстро увеличивалась.Для того, чтобы координировать действия такого количества людей во всем мире, потребовалась надежная система коммуникаций; и современные информационные и коммуникационные технологии сыграли важную роль в осуществлении мобилизационных мероприятий. Регулярные бюллетени, поступление свежей информации, обмен фактами и статистикой и массовые воззвания ICBL оказались столь успешными, что вскоре правительства для получения информации стали больше опираться на материалы кампании, чем на свои традиционные источники.

Первоначально кампания ICBL использовала в своих целях только телефоны, факсы и обычную почту. Джоди Уильямс, лауреат Нобелевской премии мира за активную деятельность по запрещению противопехотных мин, вспоминает о первых годах кампании: “Факс был достаточно новым делом, и это было здорово! Та информация, что прибывала по факсу, воспринималась как более важная – и заслуживающая соответственной реакции, – чем приходящая обычной почтой». Факс и телефон обходились дорого, но были эффективным средством связи. Когда деятельность кампании распространилась на пострадавшие от мин страны Южного полушария, участники перешли на электронную почту, которая хотя и была все еще дорогой и труднодоступной во многих регионах, однако ее преимущество состояло в скорости и меньшей стоимости по сравнению с факсимильной корреспонденцией.

Обычно НПО и правительства противостоят друг другу. Однако мобилизационная стратегия кампании в значительной мере способствовала установлению партнерских отношений с правительствами. Коалиция призвала правительства сыграть объединительную и конструктивную роль, создав блок за запрет противопехотных мин, который соответствовал бы их собственным национальным интересам. К 1996 г. ICBL заручилась поддержкой ряда правительств, а также тысяч НПО, работающих в гуманитарной, экологической, религиозной, детской, медицинской, военной и других сферах. В том году канадское правительство предложило провести в Оттаве встречу, на которой был бы выработан правительственный план действий на самом высоком уровне за запрещение мин. Канадское правительство работало в тесной связи с членами ICBL, бросив беспрецедентный вызов другим правительствам: в течение года разработать простой и однозначный международный договор о запрете противопехотных мин.

Последовавшие договоренности оказались уникальными в том„ до какой степени правительства полагались на членов ICBL в плане информационного и технического опыта. В результате малые и средние страны твердо поддержали договор, который некоторыми большими странами был воспринят как угроза их суверенитету. В декабре 1997 г. представители правительств 121 страны собрались в Оттаве для подписания международного Договора о запрещении противопехотных мин. Министр иностранных дел Канады Ллойд Эксворзи в своей заключительной речи определил кампанию по запрещению противопехотных мин как "укрепляющуюся приверженность партнерству и сотрудничеству, которая поможет нам достичь цели». Первого марта 1999 г. Закон о запрещении противопехотных мин стал обязательным международным актом[20].

Вопросы для обсуждения

- Какова была основная цель ICBL? Почему члены кампании определили свою цель именно таким образом?
- Как бы вы описали структуру кампании? Каковы преимущества этой структуры? Видите ли вы какие-нибудь ее недостатки?
- Почему для кампании так важна была коммуникация?
- Каким образом участники кампании обеспечили связь большого количества людей, организаций и правительств во всем мире?
- Что обеспечило успех ICBL и почему она может быть моделью для других кампаний?
- Каковы основные компоненты любого мобилизационного плана?

[20] Информация о международной Кампании за запрещение противопехотных мин взята из статьи Jody Williams, "The international campaign to Ban Landmines: A Model for Disarmament Initiatives?", hhth://www.noble.se/peace/articles/williams, а также с сайта Международного совета Церквей http:/www.wcccoe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html.

Упражнение: объединиться во имя спасения

Отведите на это упражнение 30–40 минут.

Разрушительное землетрясение лишает миллионы человек жилья, питьевой воды и медицинской помощи

13 января 2001 г. землетрясение силой 7,6 балла по шкале Рихтера потрясло побережье Эль-Сальвадора в 65 милях от Сан-Мигеля, вызвав около 200 оползней и более 1950 сотрясений почвы. В результате землетрясения погибло более 800 человек и 4500 получили различные ранения. Оказались разрушены 92000 жилых домов и еще 130000 повреждены. Кроме этого, было разрушено более 1200 школ и 30000 построек на фермах. Эти разрушения затронули в общей сложности 1,1 миллиона человек[21].

Сценарий. Четыре женщины из вашей местности встречаются почти каждую неделю, общаются, делятся семейными новостями, советуются по тем или иным вопросам и поддерживают друг друга. Как-то раз одна из них принесла газетную статью о землетрясении в Эль-Сальвадоре. У нее есть родственница, которая пережила разрушительное землетрясение в другой стране, поэтому эта женщина проявляет большой интерес к событиям, развивающимся в Эль-Сальвадоре. Она читает сообщение о землетрясении другим женщинам и все соглашаются, что в этой ситуации труднее всего матерям, которые должны заботиться о детях. Одна из женщин говорит: «Нужно сделать что-нибудь, чтобы помочь оказавшимся в беде матерям». Ее поддерживают другие и все вместе начинают составлять план действий.

1. Участницы делятся на две команды по четыре человека в каждой. Каждая команда, как и женщины в вышеприведенном сценарии, должна разработать план действий с целью оказания помощи матерям, преодолевающим последствия землетрясения в Эль-Сальвадоре.
2. В числе вопросов, которые должна решить каждая команда, есть следующие:
   - Как бы вы хотели помочь матерям в Эль-Сальвадоре? Какой вид помощи вы могли бы оказать? В чем будет состоять ваша кампания?
   - Будет ли ваша кампания местной, национальной, региональной или международной?
   - Какими методами вы будете пользоваться для организации помощи? Что станете делать?
   - Будет ли эффективно обратиться к другим матерям? Да или нет? Почему? Будут ли мужчины так же отзывчивы?
   - Может ли ваша команда прибегнуть к помощи информационных технологий или СМИ, напечатать статьи в газетах, принять участие в программах радио или телевидения?

[21] Это реальное событие. См. http://www.cnn.com/2001/WORLD/americas/01/15/quake.04.

- Какую систему поддержки для достижения ваших целей вы можете представить?
- Как можно проследить, продвигаетесь ли вы к своей цели? Какие критерии нужно использовать?
- Как бы вы разделили обязанности между собой?

3. Члены команды должны составить примерный список мероприятий, которые надо осуществить в течение нескольких последующих недель.
4. Когда все команды завершат составление плана действий, группа собирается вместе. Кто-нибудь от каждой команды кратко рассказывает о разработанной мобилизационной стратегии.

Вопросы для обсуждения

- Как происходил процесс принятия решений в вашей команде?
- Что было самым трудным в выработке вашей мобилизационной стратегии?
- Если бы команда была более многочисленной, вам было бы легче или тяжелей решать, какие конкретные шаги следует предпринять?
- Как вы решили разделить обязанности? Помогло ли составление примерного списка задач выяснить роль каждого члена команды? Помогло ли это при решении других вопросов? Каких? Если нет, то почему?
- Кажется ли вам разработанный план реалистичным? Да или нет? Почему?
- Выслушав сообщения о деятельности других команд, хотите ли вы что-либо у них позаимствовать?

Наблюдения и замечания

- Помогло ли вам это упражнение осуществить планирование своей собственной кампании или разработать другой вопрос? Да или нет? Почему?
- Если вы можете представлять свою собственную кампанию, в чем бы она состояла и как бы вы ее реализовывали?

Работа в команде – основа образовательной организации. Групповая работа включает уважение к другим, признание различий и великодушие в личных отношениях, умение разрешать конфликты, объединять людей

для принятия и выполнения решений,

а также создавать команды.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 11

Как распределить ответственность

Цели занятия

- Проанализировать, как можно создать культуру разделения власти и участия внутри сотрудничающих организаций и между ними.
- Обсудить стратегии, позволяющие эффективно использовать в общей кампании навыки и опыт каждой участницы.
- Представив себя одной командой, «создать» гипотетическую организацию, обладающую теми позитивными качествами, которые рассматривались на семинаре.

Предложения по проведению занятия

Прочтите вслух следующий текст, повествующий о сотрудничестве ряда организаций Малайзии с целью принятия Акта о домашнем насилии (см. ниже). Обсудите в группе стратегию распределения ответственности между участвующими организациями. Последующие вопросы помогут организовать дискуссию. В заключение предусмотрено упражнение, которое должно помочь участницам смоделировать организацию, структуру или собственную кампанию, построенную в соответствии с определенными на семинаре критериями. Во время 12-го занятия участницам будет предоставлена возможность поделиться с группой своими идеями о гипотетической организации.

На этом занятии можно проводить обсуждение со всей группой или разделить участниц на подгруппы (см. Приложение А)

Кампания за принятие Акта о домашнем насилии в Малайзии

Малайзия стала первой исламской страной, принявшей и претворяющей в жизнь законодательство, рассматривающее домашнее насилие как преступление. Для того, чтобы усилия, предпринимаемые сторонниками различных религий, политическая воля и действия простых мужчин и женщин принесли результат, потребовалось 11 лет. В конце концов постоянный демократический процесс, в который были вовлечены как женские организации, так и отдельные заинтересованные люди, привели к принятию Акта о домашнем насилии (АДН).

История борьбы за принятие АДН началась в 1982 г., когда малайзийская организация Women's Aid Organization (Организация помощи женщинам – WAO) открыла первое убежище для женщин, страдающих от насилия. Трудности, с которыми столкнулись социальные работники и юристы при попытке защитить женщин, ставших жертвами насилия, сразу же вскрыли вопиющую неудовлетворительность малайзийского законодательства. Тогда же Ассоциация женщин-юристов (AWL) стала проводить мониторинг за необъективной судебной практикой в отношении жертв домашнего насилия и изнасилований. Женское отделение Конгресса профсоюзов Малайзии (MTUC) – зонтичной организации, включающей несколько профсоюзов, также столкнулось с проблемами при расследовании случаев сексуальных домогательств, поскольку отсутствовали законы в отношении таких дел. Ассоциация университетских женщин (UWA), проведя собственное расследование в среде работающих женщин, привела гнетущую статистику, свидетельствующую о том, что сокращение возможностей занятости также ставит как городских, так и сельских женщин в ситуацию, когда они подвергаются усиленной эксплуатации. Тем временем еще одно широкое расследование, проведенное Федеральной территориальной ассоциацией потребителей (SCA), продемонстрировало, что средства массовой информации играют огромную роль в процессе создания негативных образов женщин. Осознав, что полученные в результате их расследований факты, подтверждающие распространенность насилия против женщин, имели общие корни, пять названных организаций, объединившись, образовали в 1985г. Единую группу действий (JAG) для работы над общей повесткой дня по защите женщин.

Вскоре после образования Единой группы действий ее члены решили организовать проведение национальных семинаров «роста сознания», конференций и выставок, разоблачающих насилие против женщин. Каждая из пяти организаций приняла на себя конкретные обязательства, связанные с координацией ряда мероприятий. Поскольку Организация помощи женщинам имела хорошо оборудованные офисы с телефонами и факсимильными аппаратами, она стала центром деятельности Единой группы действий и взяла на себя большую часть административной работы. Остальные организации выполняли ключевые обязательства в других сферах. Женщины-юристы из AWL составили проект закона о домашнем насилии, тогда как остальные координировали работу семинаров и симпозиумов и призывали своих избирателей оказывать давление на законодателей, чтобы те поддержали законодательство о домашнем насилии. В каждое празднование Международного женского дня 8 Марта Единая группа действий (JAG) организовывала выставки, кампании по сбору подписей, концерты, марши и выступления протеста, чтобы привлечь внимание к проблеме насилия против женщин.

Вскоре в кампанию стали включаться новые организации, а также отдельные граждане, используя для поддержки деятельности JAG и

работы со СМИ время, идеи, персонал и ресурсы. В первые годы встречи и заседания зачастую проводились в квартирах членов JAG: письма, проекты законов и отчеты о сделанном зачастую составлялись на семейных кухнях. По мере роста Единой группы координировать ее деятельность становилось все сложнее. Когда же в коалицию вошли 17 организаций и сотни добровольцев, ей потребовался постоянный координатор, зарплата которого стала складываться из месячных отчислений каждой организации.

Основные усилия JAG сосредоточила на работе с прессой. Хотя негативные образы женщин, жертв насилия, все еще встречались в средствах массовой информации, широкая поддержка кампании населением помогла привлечь общественное мнение на сторону Акта о домашнем насилии. Более того, поддержку этому закону стали выражать многие члены парламента. Явное исключение составили ряд исламских духовных лидеров, представители Малайзийского государственного департамента развития ислама и члены консервативных фракций в парламенте, которые поддерживали эти взгляды. Они полагали, что Акт о домашнем насилии не может быть применим к мусульманам, составляющим около 50% населения Малайзии.

Единая группа действий выступила за принятие Акта о домашнем насилии, который защищал бы всех женщин. Феминистская организация женщин-мусульманок Исламские сестры (Sisters in Islam – SIS) начала сотрудничать с Единой группой действий в целях разработки ответной стратегии по отношению к позиции исламских руководителей. SIS использовала аргументы, основанные на положениях Корана и исходящие из того, что ничто в Акте о домашнем насилии не противоречило принципам илама, а также утверждала, что если данный Акт применять согласно взглядам реакционных исламистов, то получается, что если немусульманин бьет свою жену – то это преступление, а если мусульманин – то вполне законное деяние. Члены SIS встречались с заместителем министра по делам ислама, чтобы заручиться его поддержкой. В конце концов он согласился, что принятие данного закона не противоречит исламским принципам. В 1994 г. акт был принят, а два года спустя стал реально действующим.

На вопрос, что она посоветовала бы людям, планирующим проведение кампаний с участием многих организаций, Айви Джосия – одна из основательниц JAG – ответила: "Надо иметь четкое представление о проблеме, обсуждать план действий со всеми участниками, решить, кто чем будет заниматься, распределять работу в соответствии с опытом представителей разных организаций, составить список задач и график их выполнения, иметь постоянного координатора и тесно сотрудничать со средствами массовой информации, – идти к ним со своими идеями, фактами, цифрами и именами людей, у которых они могут взять интервью... И не забывать о развлечениях"[22].

[22] На основе материалов, полученных WLP из телефонного интервью с Зайной Анвар и Айви Джосия 3 и 4 января 2001 г.

Вопросы для обсуждения

- Какие проблемы хотели решить создатели Единой группы действий? Как их решает законодательство в отношении домашнего насилия?
- Почему надо было принять закон, одинаково обязательный для мусульман и немусульман? Что можно было обрести или утратить, приняв закон только в отношении немусульман?
- Что получили члены коалиции в результате объединения? Может ли вхождение в коалицию быть невыгодным какой-либо организации и ослабить ее кампанию? Если да, то чем и каким образом?
- Почему коалиция JAG оказалась такой успешной? Какие факторы способствовали ее успешности?
- Какова была роль СМИ в мобилизации общественного мнения в поддержку малайзийского Закона о домашнем насилии?
- Как СМИ в вашей стране реагируют на вопросы, связанные с правами женщин? При помощи каких стратегий вы могли бы заинтересовать СМИ и получить поддержку в политических, законодательных или экономических кампаниях по правам женщин?
- Есть ли сходство в том, как происходит распределение обязанностей внутри организаций и между ними?
- Можете ли вы вспомнить случай, когда создание коалиции помогло успеху дела? Назовите достоинства и недостатки такой стратегии.
- Что надо иметь в виду как в отношении организаций, так и отдельных людей, создавая коалицию?
- Какими критериями можно измерить успешность стратегии?

Упражнение: создание самообучающейся организации (часть 1)

Отведите на выполнение данного упражнения около часа с четвертью.

1. Разделите группу на две команды по три-четыре человека в каждой для определения социальной проблемы (местной, национальной или международной), над решением которой хотели бы работать все члены команды. Проблема может быть как очень масштабной, например, борьба с голодом или за права женщин, или же локальной, как, например, очистка близлежащего озера или изменение продолжительности учебного дня учащихся.

2. Избрав важную для всех проблему, членам команды следует обсудить, как создать организацию, структуру или организовать кампанию для ее решения, а также почему принято именно такое решение. В перечне вопросов, которые следует решить для создания организации, должны быть:
   - Название;
   - Общая перспектива;
   - Цели;
   - Структура;
   - Количество и опыт персонала;
   - Использование волонтеров (если таковые будут) и способы их вознаграждения за работу;
   - Процедура принятия решений в рамках организации;
   - Распределение обязанностей внутри структуры;
   - Первый проект;
   - Второй проект;
   - Критерии измерения успеха или эффективности.
3. Каждой команде необходимо выбрать докладчицу, которая будет вести записи об организации и выработке процесса, посредством которого команда пришла к согласию относительно названия, целей, структуры и т.д. На следующем занятии докладчица должна будет рассказать об организации всей группе. Вопросы группы о том, как и почему были приняты те или иные решения, адресуются всем членам команды.

При обучении руководство основывается на добровольном согласии, а не наборе правил или угрозе применения силы. Оно осуществляется

в процессе диалога.

«Составные лидерства»

ЗАНЯТИЕ 12

Как определить успешность организации

Цели занятия

- Обсудить, насколько важно обмениваться опытом и учиться друг у друга во имя достижения целей организации.
- Обменяться с участницами определениями успешной организации.
- Критически рассмотреть, насколько гипотетические организации, «созданные» на семинаре, соответствуют заявленным целям.
- Обсудить цели и степень их достижения в ходе двенадцати занятий семинара.

Преамбула занятия. Обратиться к разделу пособия под названием «Общение в рамках семинара», который содержит некоторые предложения о формах завершения семинара. Участницы могут захотеть устроить небольшую вечеринку, а также обменяться контактной информацией. Не забудьте размножить и раздать участницам анкеты по оценке семинара. Отведите на это достаточно времени в конце занятия.

Предложения по проведению занятия

Прочтите вслух следующий текст, повествующий о создании Арабского суда (см. ниже). Обсудите в группе, насколько он удовлетворяет критериям успешной организации. Последующие вопросы помогут направить дискуссию.

На предыдущем занятии участниц было предложено разделиться на группы и обсудить создание гипотетической организации. На данном же занятии после обсуждения Арабского суда каждая докладчица дожна будет описать организацию, «созданную» своей командой, особенно выделяя, как и почему была создана именно такая, а не иная организация. Остальные члены группы должны тщательно рассмотреть цели, структуру и деятельность каждой организации и задавать вопросы, которые должны будут помочь команде лучше понять, каким образом ее гипотетическая организация сможет достигнуть своих целей.

Для проведения дискуссии и выполнения упражнений можно разделить участниц на подгруппы, или работать со всей группой (см. Приложение Б).

Постоянный Арабский суд против насилия в отношении женщин

"Постоянный Арабский суд против насилия в отношении женщин" был учрежден 30 ноября – 1 декабря 1996 г. во время встречи лидеров арабских неправительственных организаций в Рабате (Марокко). Как оказалось, учреждение Арабского суда, застало скептиков врасплох, поскольку многие были убеждены, что насилие против женщин и девочек является характерным признаком арабской/исламской культуры и даже любого общества, неизбежным во взаимоотношениях мужчин и женщин либо вообше не представляющим серьезной проблемы. Однако женщины и мужчины, которые работали ради учреждения института Арабского суда, попытались доказать, что это не так. Хотя учреждение суда и оказалось неожиданным для сторонних наблюдателей, он возник на основе консолидации опыта и знаний как тех, кто подвергся насилию, так и тех, кто борется с этим злом.

Во время подготовки 4-й конференции ООН по положению женщин, в июне 1995 г. в Бейруте (Ливан) собрались мужчины и женщины из 14 арабских стран: жертвы насилия и их защитники в полный голос свидетельствовали о беспрецедентных актах беззакония. Они ярко описали, как они сами и другие женщины подвергались актам насилия в семьях и общинах. Эти свидетельства усилили убеждение, что сколь ни различны страны арабского мира, истоки подчиненного положения женщин и девочек в сфере здравоохранения, образования и принятия решений связаны с гендерным насилием. Участники бейрутской конференции согласились, что решение проблемы эффективной защиты прав женщин надо начинать с борьбы с насилием.

В течение полутора последующих лет защитники женщин, исследователи и жертвы насилия объединились, чтобы четко определить свои цели и разработать план действий. Свою задачу они видели в переносе проблемы гендерного насилия из частной сферы в область публичного обсуждения и в создании методологии решения этой проблемы, чрезвычайно чувствительной в отношении национальной культуры, политики и социально-экономической жизни. В результате обмена уникальным опытом объединенных общей целью энтузиастов был учрежден гибкий и постоянно функционирующий суд, действующий на региональном уровне.

В настоящее время местонахождением штаб-квартиры суда и его координатора является Бейрут. Любой человек, согласный с целями и задачами суда, может стать его членом. Создатели суда предусматривали его не как традиционный институт, где рассматриваются дела, а прежде всего как уникальное и безопасное женское пространство, где можно обсуждать проявления гендерного насилия и методы борьбы с ним. Заседания суда скорее напоминают публичные слушания, чем конфронтацию между обвинителями и подзащитными.

Гибкая структура Арабского суда позволила адаптировать его к потребностям и условиям отдельных людей и обществ.

Деятельность суда с самого начала сосредоточивалсь в основном на искоренении четырех форм насилия по отношению к женщинам и девочкам: насилия в браке (супружеское насилие), насилия в результате развода, насилия, связанного с опекой над детьми, и насилия в результате споров о собственности. План действий Арабского суда включает обнаружение и документирование актов насилия и распространение информации об этом, вскрытие и осуждение факторов, которые способствуют насилию, лоббирование конкретных мероприятий правительств и НПО, гарантирующих права женщин на неприкосновенность, принятие новых законов и внесение изменений в существующее законодательство в целях более полной защиты женщин и девочек. Суд не может заставить отдельных лиц, группы людей или правительства принять какие-либо меры: эффективность его деятельность зависит от преданности его членов делу предотвращения и искоренения гендерного насилия.

В настоящее время Арабский суд занимается двумя вопросами, которые, по мнению его членов, являются чрезвычайно актуальными. Это пересмотр законов о статусе личности в различных мусульманских обществах и оказание давления на правительства для оказания большей помощи жертвам насилия. Арабский суд продолжает заслушивать свидетелей, рассказы которых о судебной волоките, страданиях и победах вдохновляют на борьбу противников гендерного насилия. В связи с ростом количества его членов суд стал координировать региональное движение против насилия, делая ставку на терпении, настойчивости его сторонников и индивидуальной помощи тем, кто оказался в беде[23].

Вопросы для обсуждения

- Что послужило причиной учреждения Арабского суда?
- Каковы его цели? Какой план действий разработали члены суда, чтобы достичь этих целей?
- Может ли публичное свидетельство жертвы насилия сыграть ей добрую или недобрую службу?
- Какое воздействие оказали свидетельские показания на тех, кто собрался в Бейруте в 1995 г.? Почему Арабский суд продолжил практику заслушиваний свидетелей?
- Можете ли вы представить, каким образом функционировал бы Арабский суд, если бы был создан правительствами? Как и чем отличалась бы организация, основанная правительством, от Арабского суда в том виде, в каком он существует сейчас?

[23] Информация об Арабском суде получена из http:/www.arabwomencourt.org/.

- Какие стороны Арабского суда помогли ему преуспеть в достижении целей?
- Что следует сделать Арабскому суду для обеспечения длительного успеха и эффективной деятельности?
- Как суду следует оценивать эффективность своей работы? Какие критерии ему следует использовать?
- Какую пользу могут дать технологии международного общения членам Арабского суда?
- Каковы составляющие успешной организации? Какие из них подходят для Арабского суда?

Упражнение: создание образовательной организации (Часть 2)

Отведите на это упражнение около часа.

1. Докладчицы из каждой команды, выбранные на 11-м занятии, выступят с сообщениями о своих гипотетических организациях. Они будут должны рассказать о названии организации, описать ее цели, структуру и деятельность, а также процесс принятия решений на основе организационной концепции. Перед выступлением первой докладчицы тренер или волонтер должны зачитать список приведенных ниже вопросов, которые следует учитывать при оценке гипотетической организации каждой команды.
   - Реалистична ли организация?
   - Достаточно ли гибки ее структура и цели для адаптации к новым обстоятельствам?
   - Насколько целенаправлена ее деятельность?
   - Эффективно ли организация использует умения своих членов и волонтеров?
   - Удовлетворяет ли организация собственным критериям успеха/эффективности?
   - Самообучающаяся ли это организация? Почему?
2. Помимо обсуждения различных организационных структур и их деятельности, участницы должны также выяснить, как команда пришла к тому или иному решению. После выступления всех докладчиков и тщательного разбора их выступлений группа должна рассмотреть следующие вопросы:
   - Как члены команды распределили обязанности?
   - Каким образом члены команд пришли к своему решению?
   - Согласилось ли большинство членов команд с принятыми решения ми и их обоснованиями?

- Что в этом упражнении было самым трудным?
- Что было наиболее интересным?
- Думает ли кто-нибудь из участниц группы реализовать свою гипотетическую организацию или какой-либо ее элемент?

Оценочные вопросы по семинару

Во время группового обсуждения тренер или волонтер должны вести записи на доске или лекционном плакате.

- Чего вы достигли на семинаре и чего хотели достичь?
- Ставили ли вы цели, которые оказались недостигнутыми? Если да, то какие?
- Стало ли вам легче включаться в дискуссии по мере продолжения занятий? Если да, то почему, по вашему мнению, это произошло?
- Что вам понравилось или не понравилось в структуре занятий?
- Какое упражнение, дискуссия или вид деятельности оказались для вас наиболее интересными и вдохновляющими? Почему?
- Какие полезные уроки или идеи вы полуили на семинаре и будете пытаться воплотить в своей работе? Как и в чем изменится ваше собственное поведение, ожидания или принципы после участия в семинаре?
- Что бы вы изменили в структуре и содержании следующих семинаров?

Анкеты для оценки тренера и программы лидерских тренингов

Оцените программу и деятельность тренера, поставив птичку в соответствующей графе. Ваши ответы помогут улучшить программу. Ваши ответы анонимны, однако, если хотите, можете указать свою фамилию.

Пожалуйста, напишите внизу или на обратной стороне анкеты, что вам понравилось/не понравилось на семинаре. Что вы рекомендовали бы

	Я полностью согласна	Я согласна	Не уверена в своих чувствах	Я не согласна	Я абсолютно не согласна
Анкета для оценки семинара					
1. Участие в семинаре помогло мне понять проблемы, которые возникают в моей повседневной жизни.					
2. Участие в семинаре постепенно сгладило мое нежелание публично высказывать свое мнение.					
3. Участие в семинаре помогло мне научиться слушать.					
4. Участие в семинаре улучшило мои навыки общения.					
5. Участие в семинаре придало мне уверенности в себе.					
6. Участие в семинаре помогло мне по-новому взглянуть на свои представления о совершенном обществе.					
7. Участие в семинаре вдохновило меня стать волонтером.					
8. Участие в семинаре позволило мне увидеть необходимость командных действий при решении проблем семьи или общества.					
9. Участие в семинаре помогло мне обзавестись новыми друзьями и коллегами, с которыми мне легко обсуждать личные и профессиональные проблемы, возникающие при попытках изменить мою жизнь или окружающее меня общество.					
10. Участие в семинаре вызвало желание больше узнать о технологиях и о том, как с их помощью можно расширять возможности женщин.					
11. Взаимодействие с другими участницами помогло мне лучше понять важность участия женщин в процессах принятия решений в нашем обществе.					
12. Анализ примеров лидерства во всем мире был полезен для осмысления трудностей и новых возможностей, которые предоставляет лидерство.					
13. Участие в семинаре оказалось полезным для осмысления трудностей и новых возможностей, которые предоставляет лидерство.					
14. Полагаю, что участие в семинаре может быть полезно как женщинам, так и мужчинам.					
15. Буду рекомендовать своим родным, друзьям и коллегам участвовать в этих тренингах.					

изменить, чтобы тренинг стал более полезным для вас и ваших коллег? Вы можете описывать известные вам истории лидерства, предлагать упражнения, новые темы и т.д.

Оценка деятельности тренера

Пожалуйста, прокомментируйте внизу или на обратной стороне анкеты любой аспект работы тренера, который вам понравился или не понравился. Что вы порекомендовали бы этому тренеру, чтобы улучшить семинар? Вы можете вносить предложения по улучшению организации занятий, проведению упражнений, предлагать новые темы и т.д.

	Я полностью согласна	Я согласна	Не уверена в своих чувствах	Я не согласна	Я абсолютно не согласна
Анкета оценки деятельности тренера					
1.Тренер проводила занятия с благоприятной скоростью: достаточно быстро, чтобы не стало скучно, но и достаточно медленно, чтобы участницы могли получить пользу от обсуждения и упражнений.					
2. Тренер создала атмосферу, в которой учасницам было легко говорить о своих личных и профессиональных делах.					
3. Тренер, когда это было нужно для обсуждения, делилась своим личным опытом					
4.Тренер помогла участницам лучше понять трудности и возможности, которые предоставляет лидерство					
5.Тренер приветствовала личные рекомендации участниц и адаптировала семинар к их нуждам					

Спасибо за ваши замечания. Они чрезвычайно важны для WLP и _________ (напишите имя местной организации) в их стремлении создать и воплотить в жизнь программу лидерских тренингов.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Альтернативные сценарии

Этот альтернативный сценарий был использован на третьем занятии во время проведения тренинга в Палестине.

Уважать и менять местные традиции

Мариам Мидуах: обучение в области женских репродуктивных прав

Я начала работать в Ассоциации планирования и защиты семьи (FPPA) в городе Халбул вскоре после ее основания в 1969 г., придя туда после окончания средней школы в 1974 г., и начала с двух часов в неделю, а затем работала три дня в неделю. Мне хотелось одновременно с этим учиться в университете, но финансовое положение, а также представления о женской роли в моей семье заставили меня отказаться от этой идеи.

Я не оставила желания получить образование, но поняла, что вынуждена буду двигаться к своей цели другим путем, а потому использовала возможность посещать занятия по женскому репродуктивному здоровью в FPPA, а затем стала передавать полученные знания окружающим. Чем больше я разговаривала с женщинами, тем яснее понимала, что могу хоть что-то изменить в их жизни, заставив понять важность планирования семьи и ее влияние на их собственное здоровье и здоровье детей.

Постепенно я увидела, что отношение к планированию семьи изменялось вместе с тем, как менялось отношение общества к женщинам. Несколько лет назад FPPA в основном занималась тем, что распространяла противозачаточные таблетки, а ответить на появлявшиеся у женщин вопросы могла единственная медсестра, работавшая несколько часов в неделю. Типичная ситуация в это время была такой: в наш офис приходит женщина, у которой десять или более детей, и просит помочь с планированием семьи. Сейчас к нам приходят молодые женщины, причем иногда в сопровождении своих женихов. Они хотят продолжать учебу, а потому стремятся получить знания о методах контрацепции, которые помогут им избежать нежелательной беременности.

Успех в обучении женщин планированию семьи и знаниям о своих репродуктивных правах не пришел сам по себе. В своей работе я опиралась на следующее:

- *знания, приобретенные за много лет обучения планированию семьи;*
- *готовность идти к женщинам и разговаривать с теми, кто в ином случае не получил бы доступа к услугам FPPA;*

- *сотрудничество с влиятельными людьми, чья поддержка имела первоочередное значение в преодолении нежелания общества принять идею и практику планирования семьи: с врачами, директорами школ, руководителями муниципалитетов и имами местных мечетей.*
- *знание культурной традиции, которая мешает концепции планирования семьи стать социально приемлемой.*

Опираясь на все эти знания, я и другие сотрудники FPPA проводили семинары, устраивали фестивали и демонстрации фильмов, чтобы стимулировать дискуссии о женском репродуктивном здоровье и таких, связанных с ним вопросах, как эмоциональные и физические изменения у подростков, предовращение СПИДа, последствия ранних браков и частых беременностей. Обучение женщин репродуктивным правам невозможно без уважения к местной культуре и одновременно без попыток ее изменить. Работая в FPPA, я поняла, что изменения в обществе наступают тогда, когда есть ясная перспектива, настойчивость и воля – как у отдельных людей, так и в группах, в которые они объединяются, стремясь сделать жизнь лучше.

Вопросы для обсуждения

- Благодаря каким качествам Мариам Мидуах стала лидером?
- Какую перспективу избрала она для себя? Для женщин своего окружения?
- Какими средствами Мариам воплощает свою перспективу?
- Почему она обращается к влиятельным людям за помощью в осуществлении целей FPPA? Какую роль, например, может сыграть директор школы в обучении планированию семьи? Чем может помочь FPPA имам местной мечети?
- Что думает Мариам Мидуах о национальной культуре? Обязательно ли защита женских репродуктивных прав приводит к конфликту с национальными традициями? Какую роль должны играть женщины в формировании социальных норм?
- Чем она измеряет успех деятельности FPPA? Откуда она знает, что отношение общества к планированию семьи изменилось?
- Каким образом Мариам Мидуах и ее коллеги доносят до общества свои идеи? Какую роль в распространении этих идей может сыграть технология?
- Если бы вы работали в FPPA, какие стратегии вы бы использовали для распространеия в обществе идей планирования семьи?

Это упражнение было использовано на семинарах в Нигерии как альтернатива упражнению пятого занятия.

Упражнение: Проблему можно рассматривать с различных точек зрения

Отведите на это упражнение около часа.

1. Ознакомьтесь с предлагаемым ниже сценарием:

   В крупной нигерийской церковной общине все большее и больше молодых людей становятся сексуально активными. Из близлежащих городков поступают сообщения о росте венерических заболеваний, даже случаях заражения СПИДом и нежелательных беременностях. Многие прихожане опасаются, что молодые люди разрушают моральные устои и святость брака; некоторые ищут способы остановить их. Кто-то предлагает давать информацию о здоровье и сексуальности на еженедельных собраниях группы молодых прихожан, однако пастор и многие родители сопротивляются проведению сексуального воспитания.

2. Предложите участницам семинара вообразить, что они являются членами общины, желающими найти решение проблемы. Начните с «мозгового штурма» интересов и нужд молодых людей общины. Волонтер должен вести записи на доске.

3. Попросите представить точку зрения сексуально активных молодых людей. Может быть, кто-либо считает, что они ведут себя как взрослые, а кто-то из них действует под давлением сверстников. Как на эту ситуацию могут смотреть другие молодые женщины? Юноши? Чьи интересы они пытаются защитить? Волонтер должен вести записи на доске.

4. Рссмотрите ситуацию с позиций пастора и родителей. Каковы, с их точки зрения, будут результаты сексуального образования? Что они пытаются защитить? Чьи интересы они защищают прежде всего? Волонтер должен вести записи на доске.

5. Попросите участниц семинара проанализировать все проявления интересов, которые были обсуждены и представить предложения по разрешению ситуации. Участницы должны объяснить, чьи интересы они защищают и почему.

Вопросы для группы

- Помогло ли вам рассмотрение различных точек зрения прихожан лучше понять их перспективу?
- Легче или труднее найти решение, рассмотрев проблему с различных точек зрения?
- Можно ли применять этот подход к иным конфликтам? Будете ли вы это делать? Да или нет? Почему?

Это занятие было использовано на семинарах в Иордании как альтернатива десятому занятию.

Цели занятия

- Обсудить важность участия женщин в выборах в качестве кандидатов или избирателей.
- Рассмотреть характер воздействия выборов на права и жизнь женщин.
- Четко акцентировать необходимость специальных знаний и информации при выработке кандидатами платформы по женским проблемам.
- Найти методы определения целей и стратегии мобилизации усилий ради их достижения.

Женщины и выборы

Как сделать, чтобы мой голос был услышан

Сана, Ум Мухаммед, Навал, Фадиа, Ум Зиад, Рула и Ханан участвовали в нескольких встречах, готовясь к парламентским выборам в Иордании, которые должны были состояться в 2002 г. Идею этих встреч предложила Навал, школьная учительница с юга страны, высказавшая ее Ханан, журналистке местной газеты, которая согласилась, что женщины должны принять активное участие в предстоящих выборах. Обе женщины осознавали, как важно организовать и координировать усилия многих, особенно тех, кто обладает авторитетом в местных сообществах.

Ассоциация, которая занимается женскими проблемами, согласилась организовать семинар для обучения женщин знаниям о своих гражданских правах. Тренинг стал тем местом, где женщины могли обсуждать мотивы своего участия в выборах, обмениваться мнениями о том, что означает для них демократия, поднимать проблемы, важные как для мужчин, так и для женщин, которые дожны попасть в повестку дня выборов, и предлагать возможные стратегии для достижения своих целей. Участницы обсуждений в итоге было признали чрезвычайно важным, чтобы женщины страны «участвовали в политике». Они считали также очень важным, чтобы их «представляла женщина, ибо она знает, как женщины страдают от дискриминации и невнимания к их проблемам». Одна женщина сказала: «Я являюсь партнером своего мужа дома и в поле. Почему я не могу быть парнером в нижней палате парламента?» Участницы были твердо убеждены, что те роли, которые женщины традиционно играли в иорданском обществе, способствовали выработке у них лидерских качеств и потребуются им для вхождения в иорданскую политику.

Многим участницам семинара было ясно, что у женщин не было политической платформы не только в отношении государственных вопросов, но и женских проблем. Дискуссии помогли им осознать необходимость определения целей, выработки платформы и разработки мобилизационной стратегии для их достижения. Участницы решили, что их общая цель состоит в организованной поддержке женщин-кандидатов, а затем определили несколько проблем, на которых надо сконцентрироваться:

- *прекращение всех форм дискриминации в отношении женщин;*
- *выработка твердых гарантий соблюдения прав человека вообще и прав женщин в частности;*
- *обеспечение защиты пострадавшим от насилия женщинам и детям;*
- *работа для избавления от бедности и обеспечение социальной и медицинской защиты;*
- *борьба с безработицей посредством создания новых рабочих мест;*
- *борьба с коррупцией и создание равных возможностей для получения образования и работы;*
- *борьба за основанное на законе отношение к людям внутри страны и на международной арене.*

Участницы согласились, как часть своей стратегии, принять слоган «Пять женщин в нижней палате Парламента» и сотрудничать ради достижения этой цели. Было решено на начальном этапе мобилизационной кампании организовывать по всей стране семинары и тренинги, посвященные правам женщин, их участию в избирательной кампании, их лидерским и коммуникативным качествам. Кроме этого, было решено развернуть широкое общественное движение, чтобы добиться полного осознания обществом важности женского участия в политике, а также организовать тренинги для женщин-кандидатов и помогать им в предвыборной борьбе. Участницы понимали, как важно задействовать СМИ, чтобы популяризировать образы женщин, рассказывать о их роли в обществе и важности их вовлечения в политику Иордании. Наконец, была подчеркнута необходимость сотрудничества с женскими объединениями, общинными организациями и законно избранными официальными лицами, чтобы получить их поддержку и ресурсы.

После семинара Иорданский комитет неправительственных организаций и другие женские НПО инициировали проект, в который были включены как мобилизационная стратегия, так и конкретная программа по разработке политической платформы женщин в связи с выборами. Названные участницы семинара играют важную роль в воплощении этой мобилизационной стратегии. После выборов женщины собираются оценить итоги своей деятельности и лидерские качества в свете полученных на выборах результатов.

Вопросы для обсуждения

- Что подтолкнуло женщин собраться вместе?
- Почему им было важно выработать общие перспективу и цель?
- Какие элементы входили в их мобилизационную стратегию?
- Обладают ли женщины какими-нибудь особыми навыками, значимыми для участия в политическом процессе?
- Считаете ли вы, что женщины мобилизуются для какой-либо деятельности иначе, чем мужчины? Если да, то как и почему?
- Какую поддержку своему кандидату могла бы оказать на местном и национальном уровнях?
- Если бы вы оказались на их месте, то действовали бы по-другому? Почему?
- Как женщины могут использовать новые информационные технологии (телефоны, электронную почту, интернет и т.д.) для достижения своих целей?

Это упражнение применялось на семинарах в Нигерии как альтернатива упражнению десятого занятия[24].

Упражнение: Мобилизация для действий Случай Барии Ибрахим Магазу

В сентябре 2000г. девушка, которой еще не было семнадцати лет, по имени Бария Ибрахим Магазу из маленькой деревни в штате Замфара в Нигерии, забеременела в результате принуждения к сексу с тремя мужчинами. Ее приготовили к 100 ударам хлыстом, которые должны были быть нанесены серез 40 дней после рождения ребенка и еще к 80 за «необоснованное обвинение других в сексуальных действиях», так как суд решил, что у нее нет достаточных оснований, чтобы назвать кого-либо из трех мужчин отцом ребенка. Бария подала апелляцию, и судья отложил исполнение приговора до тех пор, пока она не закончит кормление грудью, однако приговор тем не менее был приведен в исполнение даже ранее назначенного срока. Ее оповестили об этом только в ночь перед наказанием, а утром отвезли в близлежащий город и публично высекли. Униженная и измученная, в слезах она отправилась домой. Несмотря на наказание, Бария и ее семья решили продолжать апелляционный процесс.

Согласно газетным сообщениям она просила вызвать в суд семь свидетелей, но ее просьба была отклонена. Мужчины, которых она обвиняла, были оправданы, потому что суд посчитал, что ее показаний не достаточно для доказательства насилия, от нее же потребовали предоставить не менее четыре «добропорядочных» свидетелей, которые могли бы подтвердить, что «между их телами и волос не мог бы пройти». От обвиняемых не потребовали ни клятвы в невиновности на Коране, ни предоставления медицинских свидетельств (анализа крови или ДНК).

Бария Ибрахим Магазу больше не хочет делать публичных заявлений. Ее присутствие на заседании не требуется ни шариатским судом, ни уголовным судом штата Замфара, однако несмотря на это апелляционный суд отказывается пересматривать дело в ее отсутствие. Бария имеет право на апелляцию согласно мусульманскому законодательству, уголовному праву Замфары и как гражданка Нигерии, находящаяся под защитой Конституции.

Сценарий: Пятеро подруг встречаются еженедельно, чтобы поделиться новостями и советами. Одна из них знает о деле Барии Ибрахим Магазу, возмущена несправедливостью судебного решения и пересказывает эту историю подругам. Они решают что-нибудь сделать, чтобы поддержать молодую женщину.

1. Разделите группу на команды по четыре человека. Каждая команда должна, как и описанные выше подруги, разработать план помощи Барии, ее семье и адвокатам.

[24] За информацией об этом случае обращаться в BAOBAB: baobab@baobabwomen.org

2. В числе вопросов, которые надо рассмотреть, должны быть следующие:
   - Как бы вы хотели помочь Барии? Какую поддержку хотите оказать? Какую кампанию начать?
   - Ваша кампания будет местной, региональной или национальной?
   - Будет ли эффективно обратиться к другим женщинам за поддержкой? Да или нет? Почему? Будут ли мужчины так же чувствительны к просьбам о помощи?
   - Может ли ваша команда воспользоваться средствами связи (факсами, электронной почтой) или обратиться в СМИ (подготовить статьи в газеты, инициировать радио и телепрограммы)?
   - Какие социальные системы потенциально могут вас поддержать?
   - Как вы будете отслеживать продвижение к цели? Какие критерии использовать?
   - Как вы распределите обязанности?
   - Члены команды должны составить список действий на ближайшие недели.
3. Когда все команды составят планы, группа собирается вместе. Волонтер от каждый команды рассказывает о мобилизационной стратегии.

Вопросы для обсуждения

- Как происходил в вашей команде процесс принятия решения?
- Что было самым трудным в разработке стратегии?
- Если бы в команде было больше людей, вам было бы труднее или легче принимать решения?
- Как вы решили распределить ответственность? Помогло ли составление списка конкретных действий выяснению того, кто что будет делать? Оказался ли список полезен еще для чего-нибудь? Если да, то для чего? Если нет, то почему?
- Кажется ли задуманная деятельность реальной? Почему?
- Узнав содержание планов других команд, что вы добавили бы в свой?
- Существенно ли то, из кого состоит команда: из женщин, мужчин или является смешанной?

Наблюдения и замечания

- Помогло ли вам это упражнение лучше представить планирование какой-либо вашей собственной компании? Почему?
- Какую кампанию вы хотели бы провести и как ее начать?

Это занятие проводилось на семинарах в Палестине как альтернатива одиннадцатому занятию.

Лоббирование гражданских прав женщин в Палестине

В ноябре 1995 г. две палестинки известили местный Технический комитет по делам женщин (WATC), что, когда они обратились за получением палестинских паспортов, им было предложено принести письменное разрешение от опекунов мужского пола, что соответствовало принятому недавно организованным палестинским Министерством внутренних дел постановлению.

WATC немедленно подготовил петицию, в которой указывалось, что это постановление противоречит Палестинской декларации независимости 1988г., а также Всеобщей декларации прав человека и Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW). Петицию подписали многие женские организации, а затем WATC направил ее в Министерство внутренних дел, которое заверило, что их представитель примет участие в открытых теледебатах на эту тему в прямом эфире.

WATC взял на себя инициативу по организации предстоящего обсуждения, направав петицию в Палестинскую радиовещательную корпорацию (PBC). В вечер проведения теледебатов, указав на несоответствие постановления международному законодательству, представительница WATC спросила: «Когда наш президент провозгласил Палестинскую декларацию независимости, в которой сказано, что женщины будут иметь равные права, мы аплодировали 30 минут. Неужели аплодисменты были напрасными?» В ответ заместитель министра отметил «героическую борьбу палестинских женщин», выразил свою поддержку «прекрасному полу», но сказал, что по соглашению с Израилем он должен был применять египетское или орданское законодательство, пока Палестина не выработает свое.

Не согласившись с позицией замминистра, WATC пригласила его принять участие во встрече 4 декабря 1995 г, обещая заранее ознакомить его с повесткой дня встречи и пригласить 25 активисток местных и международеых организаций, а также журналистов. Замминистра использовал эту встречу для того, чтобы рассказать о достижениях министерства, но подчеркнул необходимость соблюдения арабских традиций в решении этого стенограмму, которую распространил в виде памфлета в правозащитных организациях и СМИ.

Контакты со СМИ играли в этом деле первостепенную роль. Директор Службы новостей PBC с интересом следил за деятельностью WATC. Озабоченный тем, каким будет палестинское государство, он взял у одной из участниц комитета получасовое интервью относительно требования 30%-ного представительства женщин в Палестинском законодательном совете. Она в свою очередь пригласила директора Службы новостей посетить WATC. Впечатленный деятельностью комитета и распространен-

ным им памфлетом, он предложил провести еще одни теледебаты. В результате было записано несколько интервью с женщинами, которые рассказали, как много они сделали для своих семей и общества в целом, чтобы затем узнать, что полноправными гражданами, у которых есть паспорта, они могут стать лишь получив на это согласие отцов, братьев или мужей.

WATC направил в иностранные представительства письма, информирующие о дискриминационном паспортном постановлении и содержащие просьбы о поддержке. Сведения о деятельности WATC и его письмах попали в междунарожные СМИ после того, когда женщины провели демонстрацию в г. Рамалла, требуя представительства в Палестинском законодательном совете и изменения постановления о паспортах. В числе демонстрантов были 12 кандидатов в депутаты парламента (8 мужчин и 4 женщины). Все они выступили в поддержку прав женщин и осудили постановление Министерства внутренних дел. Демонстрацию показали по CNN, а также по французскому и канадскому телевидению.

Ободренные показом по телевидению и международной поддержкой, сотрудницы WATC продолжали кампанию за полноправное женское гражданство: организовывали демонстрации, сотрудничали с правозащитными организациями, обращались к министрам, включая Ясира Арафата, и писали статьи в газеты. Кампания ширилась, и 19 января 1996г. в Службу новостей PBC пришел факс из Министерства внутренних дел, уведомляющий, что у женщин не будут требовать разрешения «опекунов» на получение паспортов.

Вопросы для обсуждения

- Какие шаги предпринял WATC для лоббирования кампании за изменение постановления Министерства врутренних дел? Каким образом WATC смог создать у разных людей ощущение общего дела?
- Какую роль в этой кампании играли СМИ? Другие информационные технологии?
- Какие препятствия встретил WATC на пути к достижению согласия относительно гражданских прав женщин? Какие возникают препятствия к достижению согласия между различными или даже близкими по взглядам группами? Как их можно преодолевать?
- Всегда ли возможно/желательно достижение общей перспективы? Почему?
- Какими показателями можно измерить успех кампании?
- Как СМИ вашей страны освещают правовое положение женщин? Какие стратегии, подходящие для местных условий, можно использовать для привлечения внимания СМИ и получения поддержки политических, экономических или законодательных кампаний в помощь женщинам?

Это занятие проводилось на семинарах в Марокко как альтернатива двенадцатому занятию.

Кампания в защиту юридических прав работающих женщин

Молодая работница текстильной фабрики в Рабате, испытывавшая физическое и психологическое насилие со стороны мастера, решила протестовать. Ее поддержали другие работницы, организовав трехмесячную забастовку. Их движение солидарности было поддержано женской секцией Профсоюза марокканских рабочих, обратившихся за поддержкой также в Демократическую ассоциацию женщин Марокко (ADFM).

ADFM немедленно принялась за организацию протеста. Она уведомила об этом письмом директора текстильной фабрики. Кроме того, ADFM направила в СМИ пресс-релиз и созвала пресс-конференцию, чтобы привлечь внимание к забастовке и, самое главное, к проблеме домогательств по отношению к работницам.

Вслед за этим ADFM начала привлекать внимание к неравноправию, закрепленному в трудовом законодательстве, в особенности в отношении работниц и молодых служащих женщин, делая упор на защите юридических прав женщин, которые испытывают дискриминацию и насилие на рынке труда.

Добиваясь изменения трудового законодательства, ADFM действовала в сотрудничестве с женскими организациями и профсоюзами. Ассоциация направила предложения по внесению изменений законодательства в Министерство труда, а также организовала серию встреч с парламентскими группами. Недавно предложенные изменения были приняты министерством и теперь сексуальные домогательства рассматриваются как правовое нарушение, подлежадее наказанию.

Вопросы для обсуждения

- Как бы вы реагировали, если бы оказались на месте этой молодой женщины? Какие действия предприняли бы, чтобы избежать сексуального, физического или психологического насилия?
- Какие методы решения проблемы использовала ADFM? В чем их достоинства и недостатки? Что вы сделали бы по-другому?
- Насколько создание коалиции усилило эту инициативу? Может ли вхождение в коалицию ослабить организацию? Если да, то почему?
- Что надо принимать во внимание как на личном, так и на организационном уровнях для создания успешной коалиции? Какими критериями можно измерить успех?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика проведения упражнений

Известно множество способов активизации дискуссий и пробуждения интереса во время проведения занятий. Для того, чтобы максимально использовать потенциал семинара, тренеру необходимо проявлять гибкость в отношении организации обучения. Ниже приводятся методики проведения упражнений (многие из них использованы в этом пособии), которые можно адаптировать для конкретного занятия, или же участницы могут применить что-либо свое, что окажется результативным. Важно помнить, что единственно правильного пути в познании нет. Если занятия отвечают трем критериям – образовательному, поучительному и развлекательному, – это значтт, что вы находитесь на пути к успеху.

Использование биографий: Биографии отлично демонстрируют, перед каким выбором оказываются люди и какие решения они принимают. Использование их на занятиях дает возможность участницам сравнить свою жизнь с жизнью других людей, свой выбор с выбором других, а также определить свои возможности и цели.

Использование комиксов и иллюстраций: Графическое представление того, что люди говорят и делают, стимулирует, развлекает и вызывает дискуссию о стратегиях общения. Даже самые простые рисунки могут дать представление о сложных проблемах и подталкивать к обсуждению. Тренеры могут представить комиксы и другой иллюстративный материал, который можно использовать как для работы со всей группой, так и с отдельными командами.

Использование вымышленных историй или сценариев: Вымышленные истории или гипотетические сценарии, связанные с темами семинара, могут быть прочитаны или рассказаны, а затем обсуждены в группе. Вымышленные истории часто оказываются менее сложными, чем реальные события, по которым у членов группы могут иметься резко отличные и противоречивые мнения. Например, вместо того, чтобы обращаться к реальным событиям, в которых лидер, директор или работодательница неправильно повели себя в той или индивидуальная иной ситуации, можно обсудить гипотетический сценарий, чтобы комментарии по поведенческим ошибкам или вине не были отнесены к одному из участвующих в семинаре или к известному им человеку.

Обсуждения по принципу наблюдений за аквариумом: Иногда обсуждаемые темы оказываются слишком сложными или щепетильными для того, чтобы большая группа смогла принимать полноценное участие в дискуссии. Эту проблему снимают, организовав обсуждение по принципу наблюдений за аквариумом, когда рыбы плавают и взаимодействуют со своей окружающей средой, а люди наблюдают за ними со стороны. Добровольцы из группы (от 2 до 6 человек, в зависимости от темы обсуждения и численности группы) подробно обсуждают перед всеми нужную тему примерно в течение 10 минут.

Иногда члены группы комментируют идеи волонтеров по ходу обсуждения, а иногда групповое обсуждение того, что волонтеры говорили и делали, проводится после окончания демонстрации. Упражнения в данном учебнике могут выполняться и в подобном, “аквариумном” варианте. В таком случае небольшая группа волонтеров выполняет упражнение в присутствии остальных участников семинара, а затем все включаются в обсуждение темы.

Ледоколы и активизаторы: Цель применения «ледоколов» и «активизаторов» состоит в том, чтобы помочь участницам семинара поближе познакомиться друг с другом и чувствовать себя относительно непринужденно на занятиях семинара. «Ледоколы» наиболее часто используются в начале семинара и отдельных занятий, однако они могут быть полезны на всех этапах, когда необходимо отвлечься и дать новый импульс участницам, которые отошли от сути обсуждения или у них зародилось чувство недоверия в ходе болезненной или напряженной дискуссии. «Ледоколы» и «активизаторы» должны быть легкими и не вызывать полемики. Наиболее часто используют вопросы, которые направлены на выяснение каких-либо индивидуальных особенностей, но не из частной жизни, и задаются по кругу, например: “Если бы у вас неограниченные средства, а вам надо было купить подарок для семьи, что вы купили бы?”, или “Если бы вы были растением, то каким именно растением вы хотели бы быть и почему?”. Использовать «ледоколы» и «активизаторы» следует творчески, ведь они вносят в работу элемент развлечения.

Ведение дневника или журнала: Иногда тренеры просят участниу записывать в индивидуальный журнал или дневник свои мнения о занятиях и о том, чему они научились. Можно выделить время в конце каждого занятия для ведения записей или оставить этот вопрос на усмотрение участников, если они хотят делать записи дома. Иногда члены группы зачитывают записи из своих журналов в начале каждого занятия или в конце семинара. Участницы должны сами решить, захотят ли они делиться этими записями.

Использование новостей: Новости, известные всем участницам семинара, могут оказаться полезными темами для стимулирования дискуссий. Например, информация из газеты о важном проекте женщины-политика может быть использована для того, чтобы разжечь дискуссию о природе лидерства и формулировании собственных целей.

Работа с партнером: В семинарах часто участвуют люди, которые не решаются выступать перед всей группой. Если группу разделить на пары, это многим поможет более активно участвовать в работе сессии. После того, как группа заново собралась, комментарии и идеи застеснчивой или молчаливой участницы могут быть изложены ее партнером. Разделение на пары помогает достичь более глубокой и содержательной дискуссии в том случае, если в момент сбора всей группы обсуждаются только ключевые моменты темы.

Вопросы и ответы: Наиболее фундаментальной зарекомендовала себя стратегия проведения семинара путем постановки вопросов для направления группового обсуждения. Этот метод называется “Вопросы и ответы (В и О)”. Задача тренера здесь сводится к тому, чтобы задавать «открытые» вопросы,

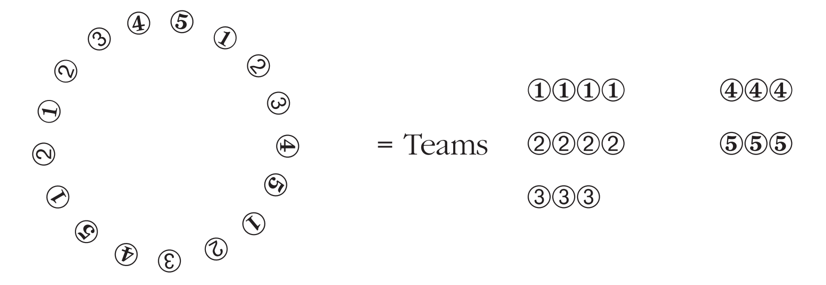
которые будут стимулировать дискуссию, ибо вопросы, на которые можно дать краткий или простой ответ, не весьма эффективны. Не следует задавать вопросов, на которые можно дать только один правильный ответ, ведь роль тренера заключается не в том, чтобы дать исчерпывающую информацию, а, скорее, в том, чтобы вовлечь участников в диалог для выработки ими собственных заключений.

Использование цитат: Чтобы обогатить содержание занятия, можно попросить участниц принести на семинар для обсуждения материалы, содержащие интересные и актуальные высказывания известных людей, цитаты из книг, песен, религиозных текстов, юридических документов или других источников.

Ролевые игры: Разыгрывание ролей позволяет участницам услышать и выразить точки зрения, которые не всегда совпадают с их собственными. Различные роли, например, работодателя и служащего, офицера полиции и гражданского лица, врача и пациента и другие распределяются между отдельными участницами. Расположившись перед группой или разбившись на пары, каждая участница исполняет свою роль. По истечении десяти минут группа собирается вместе для обсуждения.

Разделение на команды: Разделение семинарской группы на меньшие по размеру команды позволяет обеспечить каждому более полное участие в занятиях. Есть несколько способов разделения на группы. Это можно сделать заранее, включив в каждую команду людей разных возрастов, профессий, знаний, исходя из содерания обсуждаемой темы или по другим критериям.

- **Случайное группирование** - самый распространенный метод составления команды. После того, как тренер определил необходимое количество команд, устанавливается в зависимости от этого численность каждой из них. Например, если команд пять, то участники производят расчет по пятеркам. Так, все участники под номером один оказываются в первой команде, под номером два – во второй и т.д.



- **Группирование на основе алфавитного порядка имен** - участницы располагаются в линию или кружком в алфавитном порядке имен, начиная с первой буквы алфавита, затем происходит разделение участников в соответствии с количеством групп.
- **Группирование на основе даты рождения** - участницы располагаются в линию или кружок соответственно дата их дней рождения, начиная с 1 января и заканчивая 31 декабря. Затем их распределяют согласно количеству

групп. Иногда женщины, родившиеся в сельской местности или во время вооруженного конфликта, не имеют свидетельства о рождении, и знают лишь месяц, но не день своего рождения. Однако это не является особой проблемой, а только способствует использованию творческого потенциала участниц или же проведению плодотворной дискуссии.

Слова и мысли: Чтобы продемонстрировать различные стратегии общения, обсуждения и построения аргументации, бывает полезно представлять слова участницы и ее мысли о том, что она хочет сказать. Это можно сделать в письменной форме, приводя в скобках после слов выступающей ее мысли по этому поводу. Участницы также могут применить игру, в которой одна высказывает идею, а другая развивает ее убедительными словами. Например, две участницы представляют размышления и слова девушки, надеющейся убедить мать разрешить ей учиться в медицинском институте. Первая участница выражает чувства этой девушки по отношению к учебе, включая надежды, мечты и интересы, вторая же выбирает слова для того, чтобы убедить мать разрешить ей заниматься в мединституте. Затем вся группа обсуждает выбор языковых средств и стратегии общения. Аналогичная игра, раскрывающая сущность слов и размышлений матери, только расширит горизонт общения. Подзадорив группу на разработку различных сценариев, тактику «слов и мыслей» можно адаптировать ко множеству актуальных для группы ситуаций.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Участвующее слушание

Многие считают, что умение слушать – это наше врожденное свойство, которым мы постоянно пользуемся. И в общем эти люди правы. Тем не менее хорошие слушатели, как и хорошие лидеры, получают знания из того, что слышат. Для того, чтобы действительно услышать, что человек хочет сказать, надо «отключить» свои предубеждения и воззрения, служащие “фоновым шумом” и искажающие или заглушающие суть того, что говорящий хочет донести до собеседника. Более того, хороший слушатель стимулирует коммуникацию, сосредоточиваясь на сказанном и демонстрируя вербально или при помощи других средств, что он внимательно следит за ходом мысли собеседника. Ниже следуют некоторые предложения, которые помогут вам научиться слушать и участвовать в диалоге. Попробуйте использовать их дома или на работе, чтобы убедиться, что именно дает наилучший результат.

Выслушивание

Откажитесь от предубеждений. Отказаться от предубеждений – значит, уважать собеседницу. Таким образом она может донести до вас проблему без помех, вызванных вашими ожиданиями, вы же демонстрируете уверенность в своих когнитивных качествах и способности правильно оценивать информацию. Люди, которые боятся делать выводы, не уверены ни в себе, ни в собственной позиции.

Поставьте себя на место собеседницы. Чтобы понять точку зрения собеседницы, попробуйте представить себе ее позицию. Задайтесь вопросом, что ей пришлось испытать, чтобы прийти к таким убеждениям. Какова причина или контекст возникновения точки зрения, которую она пытается донести? Попробуйте представить себе, что вы почувствовали бы или подумали, если бы вам пришлось испытать то же самое.

Уделяйте достаточно внимания собеседнику. Может показаться, что необходимость уделения внимания тому, что выслушиваешь – очевидная вещь, но иногда чрезвычайно трудно следить за аргументами или логикой собеседника, особенно если он использует повторы, трудные слова или необычную манеру выражения. Слушать тяжело и тогда, когда манера говорящего свидетельствует о другом уровне образования, или же он очень медленно формулирует свои мысли. Хороший слушатель может “просеивать” словесную информацию говорящего, вычленяя сущность его мысли.

Участие в диалоге

Невербальная реакция. Невысказанное во время беседы может быть так же многозначно, как и сказанное. Сознательно или нет, мы все даем невербальные ключи к нашим мыслям или впечатлениям о том, что говорят другие. Выявлено много невербальных реакций, которые подтверждают, что вы следите за речью вашей собеседницы. Подаетесь ли вы вперед, держите руки открытыми, не скрещенными на груди, ваш настороженный взгляд, контакт глазами, кивки головой при выражении согласия или несогласия – вот несколько способов поощрения говорящего.

Вербальная реакция. Выслушивание – это не только умственное и физическое состояние; принято использовать и вербальные ключи, при помощи которых можно показать собеседнице, что вы слушаете и следите за тем, что она говорит. Это, например:

- Слова и восклицания: важные вербальные индикаторы включают простые выражения или реагирующие восклицания, например, "да", "конечно", "хм" и даже "ага" во время паузы, сделанной говорящим, или во время завершения сообщения по какому-нибудь вопросу;
- Пересказ или парафраз – еще один способ изложить собеседнице, как вы поняли ее. Такое резюме заставляет вас сосредоточиться на сказанном и дает ей возможность убедиться, что вы поняли его правильно. Например, ваш пересказ может получить такое выражение: "вы говорите, что у вас было так много неприятных моментов при работе с той организацией, что даже теперь, с новым директором, вы считаете, что не стоит рисковать и снова работать с ними?"

Дополнительные вопросы. Очень часто дополнительные вопросы оказываются хорошим способом направить мысль собеседницы в нужное русло. Иногда говорящая может только в самом общем виде представлять, что она хочет сказать, и тогда дополнительные вопросы помогут ей сформулировать конкретные заключения. Удачные дополнительные вопросы помогают вам правильно понять то, что сообщает ваша собеседница. Внимательно слушая ее, вы можете обнаружить пробелы в повествовании, и вопросы помогут их выяснить. Вопросы, которые тесно не связаны с темой разговора или высказываются просто ради противоречия, могут иметь отрицательное воздействие на эффективность общения или даже привести к прекращению разговора. Конструктивные дополнительные вопросы связаны с тем, что говорит ваша собеседницы, но остаются, при этом вопросами без предлагаемых ответов, Например, "Что вы затем делали?", или "Что вы сделали бы, если бы вам раньше рассказали об этом?"

Самое замечательное свойство конструктивного слушания состоит в том, что оно может быть заразительным. Как только вы почувствуете, что стали более внимательной и больше узнаете из того, что вам рассказывают, вы поймете, что это вызывает уважение и интерес среди других. Будь то на работе, в семье или другой социальной среде, вы убедитесь, что когда люди чувствуют, что их слушают, они сами начинают лучше выслушивать других.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Ресурсы в области лидерства

Пособия для лидерских тренингов

The Centre for Development and Population Activities, “Gender and Leadership” in *Gender and Development*, The CEDPA Training Manual Series, Volume III, Washington, District of Columbia: The Centre for Development and Population Activities, 1996.

Commonwealth Secretariat, *Tutors Manual on Training Skills for Women*, London, England: Commonwealth Secretariat, 1984.

Degelman, Charles and Bill Hayes, *Active Citizenship Today: A Field Guide*, Los Angeles, California: Constitutional Rights Foundation, and Alexandria, Virginia: Close Up Foundation, 1995.

Fetterman, D., *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

Flowers, Nancy, *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators*, Bethesda, Maryland: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Giber, David, Louis L. Carter, and Marshall Goldsmith, eds., *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 2000.

International Peace Research Association (IPRA) and UNESCO, *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy*, Paris, France: UNESCO, 1994.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

________ and M. W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Palus, Charles J. and Wilfred H. Drath, *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programs*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1995.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Villiers, Peter, *18 Training Workshops for Leadership Development,* New York, New York: McGraw-Hill, 1996.

West NIS Women's Consortium, *Women's Leadership: Theory, A Training Manual,* Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

________. *Women's Leadership: Practice, A Training Manual,* Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

Young, D. and N. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation.* Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1996.

Пособия по лидерству и развитию гражданского общества

Betters-Reed, B. L. and L. L. Moore, "Shifting the Management Development Paradigm for Women," *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.

Brake, T, *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1997.

Brookfield, S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Bystydzienski, Jill, ed., *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1992.

Catalyst, *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, New York, New York: Catalyst, 1996.

CIVICUS, *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

________, *Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organization*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

Clark, K. E. and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

Conger, J. A. and J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1988.

Covey, S. R., *Principle-Centered Leadership*, New York, New York: Simon & Schuster, 1991.

Dorfman, P. W., J. P. Howell, S. Hibino, et al., "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures." *Leadership Quarterly* 8(3): 233-274, 1997.

Drath, Wilfred H. and Charles J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky, "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 111(1): 3-22, 1992.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*, translated by Myra Bergman Ramos, New York, New York: Continuum, 1995.

Gardner, Howard E. and Emma Laskin, eds., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, New York: Basic Books, 1995.

Heifetz, R. A., *Leadership Without Easy Answers, Cambridge*, Massachusetts: Harvard University Press, 1994.

Helgesen, Sally, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, New York: Doubleday, 1995.

Johnson, D. W. and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, Minnesota: Interaction, 1989.

Joseph, Suad and Susan Slyomovics, eds., *Women and Power in the Middle East*, Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2001.

Korten, David C., *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power*, New York, New York: Seven Stories Press, 1998.

Kouzes, J. H. and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Lambert, L., *The Constructivist Leader*, New York, New York: Teachers College Press, 1995.

Makram-Ebeid, Mona, "Exclusion of Women from Politics," in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney, eds., *Human Rights in the Twenty- first Century: A Global Challenge*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1993.

McCall, M. W. and M. M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?*, Durham, North Carolina: Duke University Press, 1978.

Moxley, Russ S., *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.

Nahavandi, Afsaneh, *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Naidoo, Kumi, *Civil Society at the Millennium*, Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press, 1999.

Otto, Dianne, "Challenging the 'New World Order': International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women," *Transnational Law and Contemporary Problems* 3: 370-415, 1993.

Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, New York: Praeger, 1991.

Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programs,* Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Sessa, Valerie I., Michael C. Hansen, Sonya Prestridge, and Michael E. Kossler, *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2000.

Smircich, L. and G. Morgan, “Leadership: The Management of Meaning,” *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 257-273, 1982.

United Nations Centre for Social Development and Humanitarian Affairs, *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1992.

VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller, *The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, Washington, District of Columbia: The Asia Foundation, 2001.

Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Лидерские организации

Ниже приводится список некоторых неправительственных организаций в разных регионах мира, имеющих программы по развитию женского лидерства

AFRICA & MIDDLE EAST

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur les Orangers
Rue Mokla, Villa Nº 2
Rabat, Morocco
Tel: 212-37-721656
Fax: 212-37-260813
Email: adfm@mtds.com

Centre de Leadership Feminin (CLEF) of ADFM
30, Rue Sidi Belyout, Apt. 54
Casablanca, Morocco
Tel: 212-22-14547
Fax: 212-22-14547

BAOBAB for Women's Human Rights
232A Muri Okunola Street
P.O. Box 73630
Victoria Island
Lagos, Nigeria
Tel/Fax: 234-1-262-6267
Email: baobab@baobab.com.ng

Kudirat Initiative for Democracy (KIND)
15 Military Street
Onikan
Lagos, Nigeria
Tel: 2341-264-7274
Fax: 2341-263-2249
Email: info@kind.org
Web: www.kind.org
or
P.O. Box 65429
Washington, DC 20035, USA
Tel: 1-301-883-0169
Fax: 1-301-883-0151

Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Bldg., Radio Street
P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine
Tel: 970-2-298-7783
Fax: 970-2-296-4746
Email: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

NORTH AMERICA

Center for Creative Leadership
One Leadership Place
P.O. Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300, USA
Tel: 1-336-545-2810
Fax: 1-336-282-3284
Email: info@leaders.ccl.org
Web: www.ccl.org

Council of Women World Leaders
John F. Kennedy School of Government
79 JFK Street
Cambridge, MA 02138, USA
Tel: 1-617-496-4511
Fax: 1-617-496-4511
Email: council_leaders@harvard.edu

The James MacGregor Burns Academy of Leadership
University of Maryland
College Park, MD 20742-7715, USA
Tel: 1-301-405-6567
Fax: 1-301-405-6402
Email: email@academy.umd.edu
Web: www.civilsource.org

Parliamentarians for Global Action
211 East 43rd Street, Suite 1604
New York, NY 10017, USA
Tel: 1-212-687-7755
Fax: 1-212-687-8409
Email: parlglobal@aol.com
Web: www.pgaction.org

Women's Institute for Leadership, Development for Human Rights (WILD)
1375 Sutter Street, Suite 407
San Francisco, CA 94109, USA
Tel: 1-415-345-1195
Fax: 1-415-345-1199
Email: wild@wildforhumanrights.org
Web: www.wildforhumanrights.org

Women's Leadership Institute
Mills College
5000 MacArthur Blvd.
Oakland, CA 94613, USA
Tel: 1-510-430-2019
Fax: 1-510-430-3233
Web: www.mills.edu

INTERNATIONAL

Akina Mama Wa Afrika
4 Wild Court
Kingsway, London WC2B 4AU
United Kingdom
Tel: 44-171-405-0678
Fax: 44-171-831-3947
Email: amwa@greenet.apc.org
Web: www.cenweb.force9.co.uk/profile.htm
or
Plot 18 Bukoto Street Kamwokya
PO Box 24130
Kampala, Uganda
Tel: 256-41-543681/3
Fax: 256-41-543682
Email: awli@imul.com

CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation
919 18th Street, NW
Third Floor
Washington , DC 20006, USA
Tel: 1-202-331-8518
Fax: 1-202-331-8774
Email: info@civicus.org
Web: www.civicus.org

Center for Women's Global Leadership (CWGL)
Douglass College, Rutgers
The State University of New Jersey
160 Ryders Lane
New Brunswick, NJ 08901-8555, USA
Tel: 1-732-932-8782
Fax: 1-732-932-1180
Email: cwgl@igc.org
Web: www.cwgl.rutgers.edu

Global Women in Politics Program
The Asia Foundation
465 California Street, 14th Floor
San Francisco, CA 94104, USA
Tel: 1-415-982-4640
Fax: 1-415-392-8863
Email: info@asisfound.org
Web: www.asiafoundation.com

International Women's Media Foundation (IWMF)
1726 M Street NW, Suite 1002
Washington, DC 20036, USA
Tel: 1-202-496-1992
Fax: 1-202-496-1977
Email: info@iwmf.org
Web: www.iwmf.org

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel: 1-301-654-2774
Fax: 1-301-654-2775
Email: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Международный консультативный совет

WLP организовала Международный консультативный Совет (IAC), участницы которого имеют различные профессиональные, культурные и религиозные перспективы и могут оценивать социальные, культурные и политические последствия лидерских проектов WLP. Членами Совета являются:

Hafsat Abiola	Founder, Kudirat Institute for Democracy
Afifa Dirani Arsanios	International Consultant, Lebanon
Suheir Azzouni-Mahshi	Director General, Women's Affairs Technical Committee, Palestine
Charlotte Bunch	Executive Director, Center for Women's Global Leadership
Thais Corral	Coordinator, Centro Mulher Informação, Assessoria, e Execuação de Projetos, Brazil
Marian Wright Edelman	Founder and President, Children's Defense Fund
Nancy Flowers	Human Rights Education Consultant
Noeleen Heyzer	Director, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)
Ayesha Imam	Executive Director, BAOBAB for Women's Human Rights, Nigeria
Zahira Kamal	General Director, Directorate for Gender Planning and Development, Palestinian Ministry of Planning
Farhad Kazemi	Vice Provost, New York University
Asma Khader	Lawyer and Women's Rights Activist, Jordan
Amina Lemrini	President, Association Démocratique des Femmes du Maroc
Afaf Mahfouz	Former president, Conference of Non-governmental Organizations in Consultative Relationship with the United Nations
Ann Elizabeth Mayer	Associate Professor of Legal Studies, University of Pennsylvania
Rabéa Naciri	Executive Director, Collectif 95 Maghreb Egalité, Morocco
Kumi Naidoo	President, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation
Thoraya Obaid	Executive Director, United Nations Population Fund (UNFPA)

Ayo Obe	President, Civil Liberties Organization, Nigeria
Jacqueline Pitanguy	Founder and President, Cidadania, Estudo, Perquisa, Informacao, e Acao, Brazil
Aruna Rao	President, Association for Women's Rights in Development
Regan Ralph	Vice President and Director, Health and Reproductive Rights, National Women's Law Center
Kavita Ramdas	President, The Global Fund for Women
Bouthaina Shaaban	Professor, Damascus University, Syria
Zenebeworke Tadesse	Founder, Association of Africa Women for Research and Development, Ethiopia



при сотрудничестве с





